

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BALAI PENGELOLAAN
SUMBER DAYA AIR SERAYU CITANDUY DILIHAT DARI
SISI TINGKAT KEDISIPLINAN, MOTIVASI DAN
KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

I KETUT ARTANA

NIM : D4E004030

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2006

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

NAMA PENULIS : I KETUT ARTANA

NIM : D4E004030

Tesis ini telah disetujui untuk diujikan

Tanggal : 13 Maret 2006

Pembimbing I

Pembimbing II

(Drs. Sundarso, SU)

(Dra. Susi Sulandari, M.Si)

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Maret 2006

I Ketut Artana
NIM. D4E 004030

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BALAI PENGELOLAAN
SUMBER DAYA AIR SERAYU CITANDUY DILIHAT DARI
SISI TINGKAT KEDISIPLINAN, MOTIVASI DAN
KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI**

Dipersiapkan dan disusun oleh

I KETUT ARTANA

NIM. D4E004030

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 13 Maret 2006

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/ Pembimbing I

Anggota Tim Penguji :

Drs. Sundarso, SU

1. Dra. Endang Larasati, MS

Sekretaris Penguji/Pembimbing II

Dra. Susi Sulandari, Msi

2. Drs. Budi Puspo P., M.Hum

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sain (M.Si)

Tanggal : 13 Maret 2006

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD.

MOTTO DAN PESEMBAHAN

MOTTO:

“Tak ada yang bisa menggantikan keuletan. Bakat juga tidak; orang berbakat yang tidak pernah sukses adalah hal yang lumrah. Kejeniusan juga tidak; orang pandai yang tidak memperoleh apa-apa sudah nyaris menjadi kata-kata mutiara. Pendidikan juga tidak; dunia sudah penuh dengan penganggur berpendidikan. Keuletan dan keteguhanlah yang paling berkuasa. Slogan jangan menyerah telah dan selalu memecahkan masalah yang dihadapi manusia”.

(Calvin Coolidge)

“Apapun yang bisa kamu lakukan, atau kamu bayangkan kamu bisa, lakukanlah. Didalam keberanian terdapat kejeniusan, kekuatan dan keajaiban”.

(Goethe)

PERSEMBAHAN UNTUK :

 ***Istriku tercinta Ni Made Widastri***

 ***Anak-anakku tersayang Putu Fransisca Paristiawati, Made Febriantha Paristiawan, dan Komang Cynthia Silviandari***

ABSTRACT

The lowering officer performance which occurred at Balai PSDA Serayu Citanduy have pushed writer to conducted research, entitled *Analysis of Officer Performance at Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Citanduy Observe from Disciplinary Level, Motivation and Officer Job Ability*. The main problem of this research was lowering disciplinary level, motivation and officer ability.

This research aim to test influence of each independent variable such disciplinary, motivation and job ability to officer performance. Data in this research was collected with observation method pursuant to situation in field and also interview with responder. Analysis appliance which used in this research was Kendall'S Tau Correlation analysis by using program of SPSS version 13.0

Result from this research indicate that there was positive relation and significant between independent variable of disciplinary level, motivation and officer job ability to dependent variable officer performance. Level of relation each variable shall be as follows: work discipline 0,682 ; motivation 0,724 and officer job ability 0,758. Amount of relation significance level between third independent variable partially to dependent variable officer performance was 47,6 %.

Recommendation of this research is (i) renewal of job standard, (ii) increasing of waskat and also sanction to officer which impinge discipline, (iii) increasing of moral motivation by the leader to officer, (iv) giving appreciation (incentive) which appropriate with work volume of officer, (v) increasing of officer understanding to responsibility and duty by way of developing an intensive communications between superior with subordinate, (vi) conducted research of a kind with independent variable except discipline variable, motivation and officer job ability.

Keyword : Performance Officer, Motivation and Job Ability.

ABSTRAKSI

Rendahnya kinerja pegawai yang ada di Balai PSDA Serayu Citanduy telah mendorong penulis untuk melakukan penelitian, yang berjudul *Analisis Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Citanduy Dilihat Dari Sisi Tingkat Kedisiplinan, Motivasi dan Kemampuan Kerja Pegawai*. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat kedisiplinan, motivasi dan kemampuan kerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas kedisiplinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode observasi berdasarkan keadaan di lapangan serta wawancara dengan responden. Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa *Kendall's Tau Correlation* dengan menggunakan program SPSS versi 13.0

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas tingkat kedisiplinan, motivasi dan kemampuan kerja pegawai terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Besarnya hubungan masing-masing variabel adalah sebagai berikut : disiplin kerja 0,681, motivasi 0,724 dan kemampuan kerja pegawai 0,758. Besaran tingkat signifikansi hubungan antara ketiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja pegawai adalah 47,6%.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah (i) pembaharuan standar kerja, (ii) peningkatan waskat serta pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin, (iii) peningkatan dorongan moral oleh pimpinan kepada pegawai, (iv) pemberian penghargaan (insentif) yang sesuai dengan volume pekerjaan pegawai, (v) peningkatan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab dengan jalan membangun suatu komunikasi yang intensif antara atasan dengan bawahan (vi) dilakukan penelitian sejenis dengan variabel bebas di luar variabel disiplin, motivasi dan kemampuan..

Kata kunci : Kinerja pegawai, disiplin, motivasi dan kemampuan kerja.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Ida Sang Hyang Widhi Wasa (Tuhan Yang Maha Esa), karena berkat rahmat – Nyalah penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “ Analisis Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Citanduy Dilihat Dari Sisi Tingkat Kedisiplinan, Motivasi, dan Kemampuan Kerja Pegawai ”, tepat pada waktunya.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini ijinkanlah penulis menyampaikan banyak-banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan dorongan moral kepada penulis sehingga tesis ini bisa terwujud.
2. Bapak Drs. Sundarso, SU selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing penulis sehingga tesis ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya.
3. Ibu Dra. Susi Sulandari, MSi, selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing penulis sampai akhirnya tesis ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya.

4. Seluruh Dosen Program Magister Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berguna selama kuliah.
5. Kepala Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Cintanduy yang telah memberikan dukungan baik moral maupun material sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
6. Rekan-rekan di Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Cintanduy.
7. Rekan-rekan satu kelas angkatan XIII Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan positif kepada penulis.
8. Istriku dan anak-anakku tercinta, terima kasih atas segala dorongan dan pengertian yang diberikan, sehingga penulis bisa menyelesaikan studi tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa isi dari tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan. Mudah-mudahan apa yang terkandung dalam tesis ini dapat memberi manfaat bagi kita sekalian.

Semarang, Maret 2006

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasisi dan Perumusan Masalah.....	9
1.2.1. Identifikasi Masalah	9
1.2.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Konsep Kinerja	13
2.1.1. Konsep Kinerja Menurut Rue dan Byars	13
2.1.2. Konsep Kinerja Menurut Osborne	13
2.1.3. Konsep Kinerja Menurut Kusriyanto.....	14

2.1.4. Konsep Kinerja Menurut Robbins	14
2.1.5. Konsep Kinerja Berdasarkan Inpres No.7 Tahun 1999	15
2.1.6. Kesimpulan Konsep Kinerja.....	15
2.2. Teori-teori Kinerja Yang Mendasari Penelitian	16
2.2.1. Teori Kinerja Menurut Wexley dan Yukl	16
2.2.2. Teori Kinerja Menurut Gie	17
2.2.3. Teori Kinerja Menurut Simamora	18
2.2.4. Teori Kinerja Menurut Robbins.....	19
2.3. Bangun Teori	20
2.4. Hubungan Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	22
2.4.1. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai...	22
2.4.2. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai...	24
2.4.3. Hubungan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	26
2.5. Konsep-Konsep Penelitian	27
2.5.1. Konsep Disiplin Kerja Pegawai.....	27
2.5.2. Konsep Motivasi Kerja Pegawai	28
2.5.3. Konsep Kemampuan Kerja Pegawai	31
2.6. Hasil Penelitian Yang Relevan	32
2.7. Hipotesis	34
 BAB III METODE PENELITIAN	 38
3.1. Rancangan Penelitian	38
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	38
3.3. Lokasi Penelitian	39
3.4. Variabel Penelitian	39

3.4.1. Klasifikasi Variabel	39
3.4.2. Definisi Konseptual	39
3.4.3. Definisi Operasional	41
3.5. Jenis dan Sumber Data	45
3.5.1. Jenis Data	45
3.5.2. Sumber Data	45
3.6. Instrumen Penelitian	46
3.7. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	47
3.8. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data	49
3.8.1. Teknik Pengumpulan Data	49
3.8.2. Teknik Pengolahan Data	50
3.9. Teknik Analisis Data	50
3.9.1. Analisis Data Kualitatif	51
3.9.2. Analisis Data Kuantitatif	51
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 56
4.1. Deskripsi Wilayah Penelitian	56
4.1.1. Latar Belakang Pembentukan Balai PSDA	56
4.1.2. Maksud dan Tujuan Pembentukan Balai PSDA.....	57
4.1.3. Dasar Hukum Pembentukan Balai PSDA.....	57
4.1.4. Tugas Pokok dan Fungsi Balai PSDA	58
4.1.5. Kedudukan dan Struktur Organisasi	59
4.1.6. Personil, Pembiayaan, Sarana Prasarana dan Dokumentasi	64
4.1.7. Wilayah Kerja	69
4.2. Analisis Deskriptif	70
4.2.1. Disiplin Kerja (X_1).....	70
4.2.2. Motivasi Kerja (X_2)	85

4.2.3. Kemampuan Kerja (X_3)	99
4.2.4. Kinerja Pegawai (Y)	116
4.3. Analisis Hasil Penelitian	131
4.3.1. Uji Hipótesis	131
4.3.2. Uji Determinasi	136
4.4. Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Pegawai	137
4.5. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai	140
4.6. Hubungan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai	144
4.7. Pembahasan	147
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 152
5.1. Kesimpulan	152
5.2. Saran	154

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Skema Bangun Teori	21
Gambar	2.2	Hirarki Motivasi Menurut Maslow	30
Gambar	2.3	Hipotesis Minor	36
Gambar	2.4	Hipotesis Mayor	37
Gambar	4.1	Bagan Struktur Organisasi Balai PSDA Serayu Citanduy	60

DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	Tingkat Kehadiran Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy Pada Pelaksanaan Apel Pagi Bulan Juni 2005 (26 hari kerja)	4
Tabel	1.2	Daftar Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2005	5
Tabel	1.3	Program dan Realisasi Kegiatan Balai PSDA Serayu Citanduy Tahun 2005-2006	7
Tabel	3.1	Matrik Variabel dan Indikator	44
Tabel	3.2	Jumlah Populasi dan Sampel Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy	48
Tabel	4.1	Daftar Pegawai Balai Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel	4.2	Daftar Pegawai Balai Berdasarkan Golongan Ruang	65
Tabel	4.3	Porsi Dana Operasional Balai Tahun 2005	65
Tabel	4.4	Luas Gedung Kantor Balai PSDA Serayu Citanduy	66
Tabel	4.5	Sarana Transportasi/Alat Berat Yang Dimiliki Balai	67
Tabel	4.6	Peralatan Kantor Yang Dipunyai Balai PSDA Sercit	68
Tabel	4.7	Jam Tiba di Kantor	71
Tabel	4.8	Pulang Awal Pada hari Kerja	72
Tabel	4.9	Pelaksanaan Tugas Sesuai Dengan Peraturan dan Tata Tertib	73
Tabel	4.10	Penggunaan Pakaian Dinas dan Atribut Ketika datang ke Kantor	75
Tabel	4.11	Frekwensi Terlambat ke Kantor Dalam Seminggu	76
Tabel	4.12	Meninggalkan Ruangan Kerja Pada Jam Kerja tanpa Seijin Atasan	78
Tabel	4.13	Kesalahan Dalam Mengikuti Metode Atau Cara Kerja Yang Telah Ditetapkan	79

Tabel	4.14	Penggunaan Cara Kerja Yang Telah Ditetapkan Atas Penyelesaian Tugas.....	80
Tabel	4.15	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	82
Tabel	4.16	Pembagian Waktu Kerja Dalam Menyelesaikan Tugas-tugas Tambahan	83
Tabel	4.17	Rekap Skor Indikator variabel Disiplin Kerja.....	84
Tabel	4.18	Pengarahan Dari Pimpinan Sebelum Pelaksanaan Pekerjaan..	85
Tabel	4.19	Masukan Dari Pimpinan Atas Penyelesaian Pekerjaan	87
Tabel	4.20	Dorongan Dari Pimpinan.....	88
Tabel	4.21	Dampak Dorongan Pimpinan	89
Tabel	4.22	Kesesuaian Harapan Dengan Tugas dan Tanggung Jawab ...	91
Tabel	4.23	Tingkat Kepuasan	92
Tabel	4.24	Ketidakpuasan Akibat Ketidak Sesuaian Harapan dan Tugas	93
Tabel	4.25	Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	95
Tabel	4.26	Gaji/Penghasilan Pegawai	96
Tabel	4.27	Penghasilan Diluar Gaji Yang Diterima	98
Tabel	4.28	Rekap Skor Indikator Variabel Motivasi Kerja.....	99
Tabel	4.29	Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan Dengan Jabatan	100
Tabel	4.30	Kesempatan Untuk Mengikuti Pendidikan Tugas Belajar	102
Tabel	4.31	Tingkat Keperluan Pemberian Kursus dan Latihan Kepada Pegawai	103
Tabel	4.32	Manfaat Program Pelatihan	105
Tabel	4.33	Manfaat Latar Belakang Pendidikan Atas Tugas dan Tanggung Jawab	107
Tabel	4.34	Tingkat Pengetahuan Pegawai Atas Prosedur Pekerjaan	108
Tabel	4.35	Tingkat Pemahaman Tugas dan Tanggung Jawab Pekerjaan..	110
Tabel	4.36	Masa Kerja Pegawai Dalam Memegang Suatu Jabatan	112
Tabel	4.37	Tingkat Frekuensi Kepindahan Pegawai	113
Tabel	4.38	Kebijaksanaan Mutasi Dalam Rangka Penyegaran	115

Tabel	4.39	Rekap Skor indikator variabel Kemampuan Kerja.....	116
Tabel	4.40	Kesesuaian Tugas dan Perintah dari Pimpinan.....	117
Tabel	4.41	Pemahaman Atas Tugas Dari Pimpinan	118
Tabel	4.42	Kesesuaian Antara Hasil Pekerjaan Dengan Prosedur Yang Ditetapkan	120
Tabel	4.43	Efisiensi Waktu, Tenaga dan Biaya Dalam Pekerjaan	121
Tabel	4.44	Ketekunan Dalam Pekerjaan	123
Tabel	4.45	Tingkat Kerjasama Antar Rekan Kerja	124
Tabel	4.46	Kemampuan Pegawai Dalam Bekerja	125
Tabel	4.47	Kemampuan Penyelesaian Seluruh Jumlah Pekerjaan.....	126
Tabel	4.48	Ketepatan Penyelesaian Pekerjaan	128
Tabel	4.49	Pemberian Wewenang Oleh Pimpinan	129
Tabel	4.50	Rekap Skor Indikator variabel Kinerja Pegawai.....	131
Tabel	4.51	Hasil Korelasi Kendall's Tau.....	132
Tabel	4.52	Koefisien korelasi Kendall's Tau.....	136
Tabel	4.53	Tabel Silang Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai	140
Tabel	4.54	Tabel Silang Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai	143
Tabel	4.56	Tabel Silang Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai ...	147

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Diera reformasi sekarang ini, pemerintah dihadapkan pada masalah-masalah yang sangat pelik dan kompleks yang bersifat multidimensional, baik menyangkut masalah sosial, ekonomi, politik, budaya bahkan perilaku manusia yang menuntut adanya perubahan yang mendasar.

Untuk menghadapi situasi yang demikian, aparatur pemerintah pada umumnya dan karyawan Balai Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) Serayu Citanduy khususnya dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme. Hal itu penting agar dalam menjalankan roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya, yakni dalam rangka pencapaian Visi organisasi yakni *“Terwujudnya Pengelolaan Sumber daya Air Yang Optimal Dengan Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat Secara Adil, Merata dan Berkelanjutan Yang Bertumpu Pada Kemandirian dan Suadaya Masyarakat”*.

Tercapainya Visi tersebut hanya akan terlaksana jika Misi organisasi dijalankan dengan baik, yakni : 1). Mewujudkan pengaturan, pembinaan dan pengawasan terhadap upaya konservasi sumber daya air secara terpadu dan berkelanjutan. 2). Mewujudkan pengembangan sumber daya air secara terpadu berkelanjutan dan kelestarian fungsi prasarana dan sarana sumber daya air. 3).

Mengurangi dampak kerusakan akibat banjir dan kekeringan terutama pada kawasan strategis dan sumber-sumber produksi pertanian. 4). Mewujudkan tata pengaturan air yang berwawasan lingkungan secara optimal, terpadu dan berkelanjutan. 5). Mewujudkan pengelolaan sumber daya air yang memberikan keadilan dan keselarasan bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Menyadari akan tugas berat tersebut maka sangat diperlukan adanya upaya-upaya positif dalam rangka meningkatkan kinerja dan sumber daya manusia (*human resources*). Upaya-upaya tersebut dapat dilakukan dengan jalan peningkatan disiplin kerja pegawai melalui pembinaan dan pengawasan yang lebih intensif dari atasan langsung. Peningkatan motivasi kerja pegawai melalui pemberian insentif dan *reward* serta peningkatan kemampuan kerja pegawai melalui pelatihan-pelatihan teknis dan fungsional baik melalui program *on the job training* maupun *classical*.

Dengan peningkatan disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja pegawai maka diharapkan visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Faktor disiplin, motivasi menurut (Wexley & Yukl :2000), dan kemampuan (Simamora:1995) dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain adanya peningkatan disiplin, motivasi, dan kemampuan kerja pada diri pegawai dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja organisasi seperti yang telah direncanakan sebelumnya.

Untuk melaksanakan Misi tersebut berpulang kembali pada masing-masing individu yakni karyawan Balai PSDA Serayu Citanduy. Hal ini tidak lepas dari kinerja atau prestasi kerja yang dimiliki oleh individu karyawan. Menurut Steers (1985 : 148) prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Bila seorang pekerja memang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu, atau bila pekerja itu tidak berminat pada pekerjaan tersebut, sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi, Di pihak lain jika manajemen dalam merekrut dan melatih pekerja yang kemampuan dan minatnya selaras dengan tuntutan pekerjaan, kita dapat mengharapkan bahwa kemungkinan prestasi kerja yang baik dapat ditingkatkan.

Dari hasil pengamatan secara langsung di lapangan, beberapa kasus terjadi di Balai PSDA Serayu Citanduy yakni rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai, itu terlihat dari banyaknya pegawai yang masuk kerja siang (di atas jam 08.00) dan pulang awal (sebelum jam 14.00) dari ketentuan masuk kerja jam 07.00 dan pulang jam 15.30 WIB. Sebagai gambaran dapat diambil contoh tingkat kehadiran pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy pada pelaksanaan apel pagi bulan Juni 2005 sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Kehadiran Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy
Pada Pelaksanaan Apel Pagi Bulan Juni 2005 (26 hari kerja)

No	Unit/Seksi	Jumlah Pegawai (Orang)	Tingkat Kehadiran (hari kerja)		Prosentase Kehadiran	
			Hadir	Tidak Hadir	Hadir	Tidak Hadir
1	Subag TU	81	650	1456	30,86	69,14
2	Seksi OPD	16	104	312	25,00	75,00
3	Seksi PP	31	286	520	35,48	64,52
4	Seksi Dalman	23	182	416	30,43	69,57
5	Unsur Pimpinan	9	156	78	66,67	33,33
Rata-rata					37,69	62,31

Sumber : Subag TU Balai PSDA Serayu Citanduy Tahun 2005

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy pada pelaksanaan apel pagi yang merupakan salah satu indikator yang dijadikan rujukan dalam pengukuran disiplin, hanya mencapai 37,69 %. Artinya angka tersebut menunjukkan bahwa betapa tidak disiplinnya pegawai dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaatinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Di samping rendahnya disiplin pegawai, motivasi kerjapun rendah, itu terlihat dari pegawai hanya mau bekerja apabila diperintah dan diawasi oleh pimpinannya. Padahal seperti kita ketahui seorang pimpinan lebih banyak waktunya tersita untuk urusan rapat, koordinasi, melayani tamu dan sebagainya.

Motivasi merupakan pemberian motif atau penimbulan motif sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau

dorongan kerja (As'ad : 2003). Semangat atau dorongan timbul pada diri pegawai karena adanya suatu harapan yang lebih baik. Peningkatan motivasi kerja pegawai dapat juga dilakukan melalui pemberian insentif dimana dengan insentif yang cukup pegawai akan termotivasi untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti tindakan tersebut mempunyai arti bagi mereka.

Tingkat kemampuan pegawaipun rata-rata terbatas. Hal tersebut terlihat dari mayoritas (36,87 %) pendidikan pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy hanya SLTA. Disamping itu tingkat penguasaan teknologi komputer juga rendah yakni mencapai 37% artinya dari 160 orang pegawai hanya 37% yang bisa mengoperasikan komputer. Data lengkap tingkat pendidikan pegawai dapat dicermati pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Daftar Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy
Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2005

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SD	29	18,13
2	SLTP	36	22,50
3	SLTA	59	36,87
4	D3	16	10,00
5	S1	14	8,75
6	S2	6	3,75
Total Pegawai		160	100

Sumber : Balai PSDA Serayu Citanduy 2005

Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut kemungkinan bisa terjadi pendistribusian pekerjaan yang tidak merata diantara para pegawai, dalam artian beban kerja

yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai, sehingga tidak jarang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan bekerja *over time*. Jelas pembagian kerja seperti itu tidak sesuai dengan prinsip-prinsip *The Right man On the Right Places*.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya tingkat kedisiplinan kerja yang masih rendah, motivasi kerja yang rendah dan tingkat kemampuan kerja yang rendah pula, maka terjadi kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*), semuanya itu berakibat pada rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy. Sebagai cerminan rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dapat dilihat dari ketidak sesuaian antara program yang dibuat dengan realisasi. Program dan realisasi kegiatan Balai PSDA Serayu Citanduy Tahun 2005 dapat dicermati pada Tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3
Program dan Realisasi Kegiatan
Balai PSDA Serayu Citanduy Tahun 2005

[illegible]

———— = Program
===== = Realisasi

Hal-hal tersebutlah yang melatar belakangi perlunya diadakan penelitian
**“Analisis Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu
Citanduy Dilihat Dari Sisi Tingkat Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan
Tingkat Kemampuan Pegawai “**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Masalah menurut Kartono (1996 : 18) adalah sembarang situasi yang mempunyai sifat khas yang belum mapan atau belum diketahui secara pasti, sedang menurut Suryabrata (1989:66), masalah adalah kesenjangan antara harapan (*das solen*) dengan kenyataan (*das sein*). Dari pernyataan para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa masalah merupakan kesulitan yang dapat kita jadikan tantangan untuk diatasi dan diselesaikan.

Identifikasi masalah dalam penelitian ini berangkat dari adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das solen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*) yang terjadi di Balai PSDA Serayu Citanduy yaitu:

Rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai sehingga pencapaian target pekerjaan sering terlambat.

Rendahnya motivasi kerja pegawai karena segala sesuatunya harus diawasi dan diperintah

Rendahnya kemampuan kerja pegawai karena mayoritas (77,50 %) pegawai yang ada di Balai PSDA serayu Citanduy tamatan SMA kebawah, sedangkan 22,50 % sarjana muda dan sarjana.

Adanya distribusi pekerjaan yang tidak merata, disatu sisi ada beberapa pegawai yang selalu melaksanakan pekerjaan sampai *over time* (lembur) tapi disisi lain terdapat pegawai yang tidak mempunyai pekerjaan (sangat santai).

Terdapat pegawai di saat jam kerja tidak melaksanakan aktivitas pekerjaan kantor tapi sibuk dengan aktivitas pribadi diluar kantor.

Terdapat banyak Sumber Daya manusia yang potensial masih berstatus sebagai pegawai harian

Kurangnya sarana transportasi yang dimiliki sehingga berpengaruh pada mobilitas operasional dan pelayanan kepada masyarakat.

Rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy.

1.2.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dimaksudkan untuk mengungkapkan pokok pikiran secara jelas dan sistimatis mengenai hakekat permasalahan yang ada sehingga dapat dengan mudah dipahami.

Berdasarkan pada identifikasi masalah tersebut di atas maka penulis dapat merumuskan pokok permasalahan yang akan diteliti, yaitu:

Apakah rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy berhubungan dengan rendahnya disiplin kerja pegawai?

Apakah rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy berhubungan dengan rendahnya motivasi kerja pegawai?

Apakah rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy berhubungan dengan rendahnya kemampuan kerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah ;

1. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan disiplin kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) Balai PSDA Serayu Citanduy.
2. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) Balai PSDA Serayu Citanduy.
3. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) Balai PSDA Serayu Citanduy.
4. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan disiplin kerja (X_1), motivasi kerja (X_2) dan kemampuan kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) Balai PSDA Serayu Citanduy.

5. Untuk mendeskripsikan variabel disiplin kerja (X_1), motivasi kerja (X_2), kemampuan kerja (X_3) , dan kinerja pegawai (Y) Balai PSDA Serayu Citanduy.

1.4. *Kegunaan Penelitian*

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, akan mendapatkan tambahan pengetahuan dan pengalaman serta justifikasi terhadap seberapa besar pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy.
2. Bagi lembaga, dengan adanya penelitian semacam ini dapat dijadikan sumber informasi dan referensi dalam rangka penyusunan strategi kebijakan yang berkaitan dengan usaha peningkatan disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Kinerja

2.1.1. Konsep Kinerja menurut Rue dan Byars

Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376), diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*The degree of accomplishment*” atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

2.1.2. Konsep Kinerja menurut Osborne

Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

2.1.3. Konsep Kinerja menurut Kusriyanto

Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

2.1.4. Konsep Kinerja menurut Robbins

Konsep kinerja menurut Robbins (1996:128) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$.

Definisi tersebut dengan kata lain bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling mendukung. Ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula.

2.1.5. Konsep Kinerja berdasarkan Inpres RI No.7 Tahun 1999

Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Maksud definisi tersebut adalah dengan kinerja terdapat gambaran tingkat pencapaian dari pelaksanaan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dalam *strategic planning*. Dengan kata lain, kinerja dapat dilihat dari tingkat pencapaian pelaksanaan program-program dari visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.1.6. Kesimpulan Konsep Kinerja

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan, visi, dan misi organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai.

Dalam penelitian ini kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pada ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

2.2. Teori-Teori Kinerja Yang Mendasari Penelitian

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang pegawai, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

2.2.1. Teori Kinerja menurut Wexley dan Yukl

Wexley dan Yukl (2000:97) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin, pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus.

Menurut pendapat Wether Jr. yang dikutip oleh Burhanuddin (1985:96), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar pegawai mentaati standar/peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga

pegawai akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi organisasi.

Motivasi kerja pegawai juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari dalam diri seorang pegawai maka akan mendorong pegawai tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin. Jadi kesimpulannya, semakin tinggi tingkat motivasi seorang pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang bersangkutan.

2.2.2. Teori Kinerja menurut Gie

Gie (1999:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi : 1). Motivasi kerja, 2). Kemampuan kerja, 3). Perlengkapan dan fasilitas, 4). Lingkungan eksternal, 5). *Leadership*, 6). Misi strategi, 7). Budaya perusahaan, 8). Kinerja individu dan organisasi, 9). Praktik manajemen, 10). Struktur, 11). Iklim kerja.

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

2.2.3. Teori Kinerja menurut Simamora

Simamora (1995:500) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh

3 (tiga) faktor yakni :

1. Faktor individual yang terdiri dari :

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) *Personality*
- d) Pembelajaran
- e) Motivasi

3. Faktor Organisasi

- a) Sumberdaya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job design*

Simamora mengungkapkan kemampuan dan keahlian sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai, akan

mempengaruhi pencapaian hasil kinerja. Begitu juga dengan motivasi, dimana motivasi adalah faktor psikologis yang akan mendorong pegawai dalam pengambilan keputusan untuk melakukan pekerjaan. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri pegawai, semakin bagus kinerja yang dihasilkan.

2.2.4. Teori Kinerja menurut Robbins

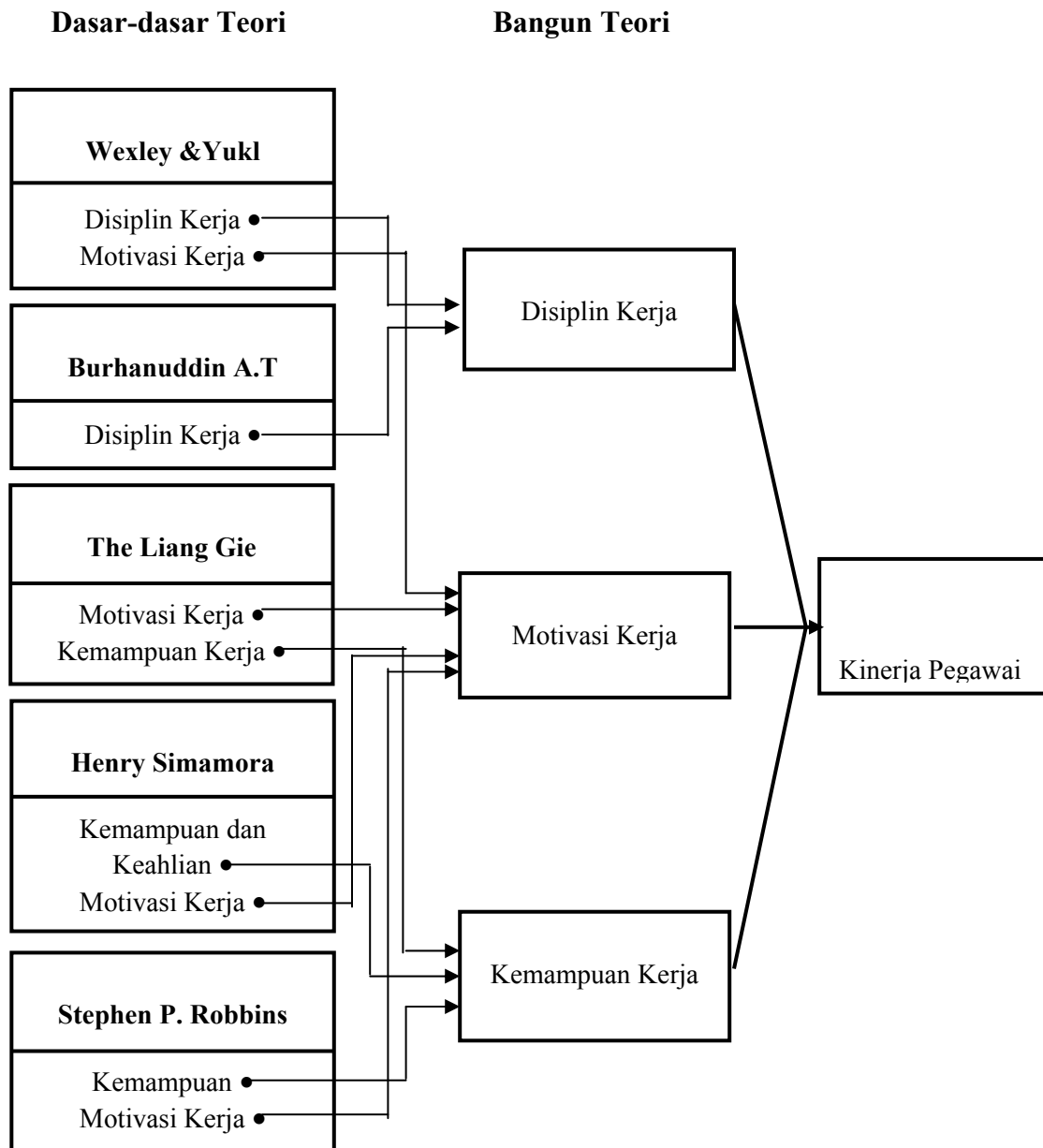
Menurut pendapat Robbins (1996:218), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula.

Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin, motivasi, dan kemampuan kerja pegawai. Jadi disiplin, motivasi, dan kemampuan kerja pegawai mempunyai hubungan positif terhadap kinerja pegawai.

2.3. Bangun Teori

Berdasarkan uraian dan pendapat para ahli tersebut di atas, maka Skema Kerangka Bangun Teori penulis dapat gambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Skema Bangun Teori

2.4. Hubungan Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

2.4.1. Hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yakni efektif dan efisien. Pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan dapat memberikan keuntungan kepada setiap organisasi. Tetapi sebaliknya apabila tingkat kedisiplinan rendah maka pegawai tersebut akan cenderung melakukan hal-hal yang tidak baik dan akan sangat merugikan organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja harus selalu di jaga dan di tingkatkan dalam setiap organisasi.

Menurut Saydam (1996:286-287) menjelaskan bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efesiensi dan produktivitas para pegawai.

Sementara itu melemahnya disiplin kerja pegawai terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

1. Tingginya angka absensi pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengobrol dari pada kerja.
6. Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

Adapun contoh pelaksanaan disiplin kerja yang baik menurut Strauss (1985:214) adalah sebagai berikut :

1. Masuk kerja tepat waktu.
2. Mentaati instruksi kerja dari supervisor.
3. Menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian.
4. Mencetakkan jam kerja pada waktu hadir.

Begitu pula I. C. Wursanto (1985 : 135), menyatakan bahwa: "Kinerja yang tinggi dan disiplin yang tinggi akan diperoleh apabila para pegawai terpenuhi kebutuhannya"

Berdasarkan pendapat ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

2.4.2. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam memahami motivasi tentu saja tidak terlepas dari pembahasan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti yang dikemukakan oleh Herzberg (dikutip dari Timpe, 2000:318). Teori ini menyebutkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) dan faktor yang membuat orang puas atau faktor yang membuat orang sehat (*hygiene ekstristik*) Faktor intristik (*hygiene motivators*) diartikan sebagai kondisi situasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : 1). Prestasi kerja, 2). Pengalaman, 3). Pengakuan, 4). Tanggungjawab, 5). Wewenang, 6). Promosi.

Adapun faktor-faktor situasi yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja (*no dissatisfaction*) adalah sebagai berikut :

1. Penggajian
2. Keamanan
3. Hubungan antara pribadi antar teman dan atasan
4. Kondisi kerja
5. Status pekerjaan

6. Kebijakan organisasi

7. Kualitas pengendalian

Lebih lanjut Herzberg menyatakan bahwa dengan motivasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja Herzberg mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan subyek yang penting bagi manajer. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Umumnya sebuah organisasi menginginkan agar para pegawai berhasil melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Baik buruknya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh kemampuan manajer dalam mempengaruhi pegawai untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Kegiatan mempengaruhi pegawai dapat disebut dengan motivasi kerja. Jadi semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya semakin besar kinerja pegawai yang dapat dicapai.

2.4.3. Hubungan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam kehidupan organisasi pemerintah setiap pegawai dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik, dalam arti memiliki kecakapan dan keterampilan. Dengan memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan yang baik maka pencapaian misi organisasi akan terlaksanan secara efektif dan efisien berhasil guna dan berdaya guna.

Menurut Thoha (1994:154), kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan, sedangkan Gibson (1999:21) mengemukakan bahwa, kemampuan pegawai untuk dapat mencapai hasil secara efisien dan efektif, maka pegawai tersebut harus memiliki:

- 1). Kemampuan interaksi
- 2). Kemampuan konseptual
- 3). Kemampuan administrasi

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, kemampuan pegawai yang dapat berupa kecakapan dan keterampilan akan menentukan kinerja organisasi. Kecakapan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dapat dilihat dari sikap dan respon pegawai terhadap tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Jika pegawai merespon secara positif tugas yang diberikan pimpinan, maka pegawai tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikannya.

Berkaitan dengan sikap dan respon pegawai tersebut diharapkan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang tinggi pula.

2.5. Konsep-Konsep Penelitian

2.5.1. Konsep Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Nitisemito (1995:106), menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Saydam (1996:284) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma–norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Siagian (1998:305) menyatakan bahwa Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai, sehingga para pegawai tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, terlihat dengan jelas faktor–faktor terpenting dari disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas penulis merumuskan disiplin kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap peraturan yang dilakukan dengan kesadaran dan sukarela agar para pegawai lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

2.5.2. Konsep Motivasi Kerja Pegawai.

Secara teoritis terdapat beberapa konsep tentang motivasi, salah satunya adalah konsep motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (1997:95) yang mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

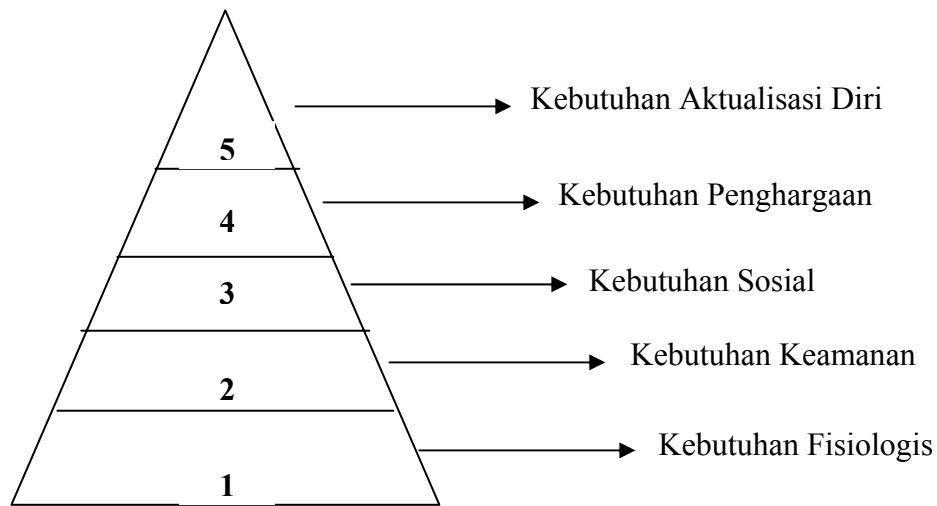
Begitu juga pengertian motivasi, menurut Moskowsky dikutip dari Hasibuan (1997:96) mengatakan sebagai berikut : “ *Motivation is usually defined the initiative and behavior and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.*

Robbins (1996:21), berpendapat bahwa motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang sifatnya individual, sedangkan Scott memberi definisi tentang motivasi, yaitu rangkaian pemberian dorongan kepada

seseorang untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan (dalam Siagian 1998:13)

Koontz dalam Donnell, Weihrich (1998 : 115), menyatakan bahwa motif adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan yang mengarahkan ke arah tujuan. Jadi pegawai bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitas–aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan–gangguan kecil. Wahjosumijo (1985 : 174), menyatakan bahwa motivasi adalah merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang”.

Maslow dalam Siagian (1998: 22), berpendapat bahwa dorongan atau motivasi pada diri seseorang berorientasi pada tingkat kebutuhan manusia. Setiap satu peringkat kebutuhan manusia terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan pada peringkat berikutnya. Menurut Maslow, motivasi manusia yang didasarkan pada kebutuhan terbagi dalam 5 tingkat seperti terlihat pada Gambar 2.2 dibawah ini.



Gambar 2.2
Hirarki Motivasi menurut Maslow

Pada tingkat terbawah hirarki Maslow dalam Siagian (1998: 22) adalah kebutuhan fisiologis yaitu merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (*basic needs*) dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/kebendaan. Kebutuhan sandang, pangan dan papan adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologi dari setiap manusia. Jika kebutuhan fisiologis itu terpenuhi maka kebutuhan akan naik ketingkat berikutnya yaitu kebutuhan keamanan (*Safety needs*), kebutuhan sosial (*Social needs*) demikian seterusnya sampai ketingkat tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualiation*).

Pemenuhan kebutuhan yang dimiliki manusia sebagaimana yang dianjurkan oleh gerakan organisasi yang menyangkut nilai-nilai *humanistic* adalah sesuatu yang perlu diwujudkan dalam suatu organisasi (Mcgregor dalam Draha, 1998:23). Selanjutnya Teori X dan

teori Y Mc. Gregor sebagaimana dikutip dalam Reksohadoprojo dan Handoko (2001 : 272) menyatakan bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berupa kepuasan atas kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, tanggung jawab, imajinasi dan kreativitas, pengarahan dan pengendalian diri.

Teori lain memberikan petunjuk bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang perlu adanya petunjuk kerja yang jelas dalam rentang waktu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sehingga setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi memiliki suatu harapan terhadap jenis pekerjaan yang sudah terselesaikan, pekerjaan apa berikutnya yang perlu dikerjakan dan seterusnya. Keadaan ini pada tahap berikutnya akan mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja (Draha, 1998:23)

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas, dapat dirumuskan motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan atau dorongan dari luar yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu.

2.5.3. Konsep Kemampuan Kerja Pegawai.

Menurut Thoha (1994:154) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut : “Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan

ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan”. Menurut Gibson (1999:21) mengemukakan bahwa kemampuan pegawai untuk dapat mencapai hasil secara efisien dan efektif, maka pegawai tersebut harus memiliki: 1).Kemampuan interaksi, 2).Kemampuan konseptual, 3).Kemampuan administrasi.

Katz Reesenzweig dalam Gibson (1999:23) mengatakan bahwa kemampuan seseorang pegawai pelaksana yang cocok dimiliki oleh setiap organisasi modern (*administrator*) adalah :

1. Keterampilan teknis.
2. Keterampilan kemanusiaan.
3. Keterampilan Konseptual.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai.

2.6. Hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian yang dilakukan Anggono (2003), tentang Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan DIY. Menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan analisis regresi

berganda dimana besarnya hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai besarnya sebesar 63,5% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu motivasi kerja dan lingkungan kerja. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa banyak nilai-nilai yang ada dalam disiplin kerja berkaitan dengan faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan ada hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai dapat diterima. Artinya, disiplin kerja dalam suatu organisasi dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerja yang dicapai oleh pegawainya.

Penelitian lainnya Indra (2000), meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Hotel Melia Purosani Yogyakarta, yang menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat uji, menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja di Hotel Melia Purosani. Adapun pengaruhnya adalah sebesar 67,40% dari faktor motivasi, sedangkan 32,60%nya lagi dipengaruhi oleh faktor lain. Walaupun motivasi menghasilkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai Hotel Melia Purosani, ada beberapa hal lain yang juga penting dan perlu mendapatkan perhatian seperti keterampilan dan kepuasan pegawai yang dapat juga mempengaruhi kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan Ikun (2002), tentang Faktor-faktor yang Berhubungan Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada RSUD Dr Sardjito, yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan sampai

sejauh mana upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang telah diterapkan di RSUD Dr Sardjito. Dengan menggunakan alat analisa uji korelasi *product moment* untuk faktor kemampuan kerja menghasilkan korelasi (r) sebesar 0,7085 (cukup erat) dan $p=0,000$, perhitungan berada diantara 0,600 – 0,800 sehingga dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai di RSUD Dr Sardjito, sedangkan faktor prestasi kerja menghasilkan korelasi (r) sebesar 0,8297, $p=0,000$ perhitungan berada diantara 0,8297 – 1,000, artinya terdapat hubungan yang kuat antara prestasi kerja dengan kinerja pegawai di RSUD Dr Sardjito, variabel lain (kepercayaan diri) menghasilkan korelasi (r) sebesar 0,2356 dan $p=0,180$, koefisien tidak menunjukkan hubungan yang kuat karena (r) hasil perhitungan rendah yaitu antara 0,200 – 0,400 dan $p > 0,05$ sehingga dengan demikian variabel kepercayaan diri tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr Sardjito.

2.7. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah taksiran/refrensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati. Sudjana (1998:36) dan Sugiyono (2001:39) menyatakan bahwa, hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian . Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori-teori belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, hipotesis adalah perumusan jawaban yang masih bersifat sementara terhadap semua fakta yang dijadikan dasar dalam penelitian untuk mencari jawaban sebenarnya.

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Hipotesis Minor

a. Hipotesis Minor (X_1) :

H_0 : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

H_1 : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

b. Hipotesis Minor (X_2) :

H_0 : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

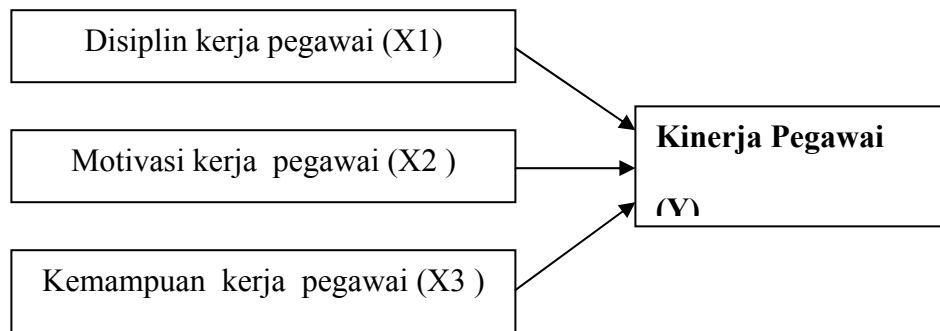
H_1 : Diterima berarti, tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

c. Hipotesis Minor (X_3) :

H_0 : Ditolak, berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

H_1 : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

Gambar hipotesis minor secara geometris adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3
Hipotesis Minor

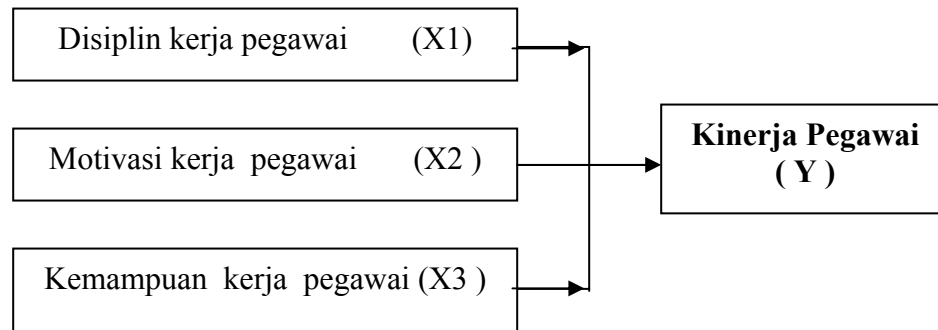
2. Hipotesis Mayor

Hipotesis Mayor (Y) :

H_0 : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

H_1 : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy.

Gambar hipotesis minor secara geometris adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4
Hipotesis Mayor

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Menurut Singarimbun (1996:44) penelitian digolongkan menjadi tiga tipe yaitu: 1). Penelitian penjajakan (eksploratif) yaitu penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesis. 2). Penelitian penjelasan (eksplanatori) yaitu suatu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis. 3). Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian untuk mendiskripsikan secara rinci terhadap suatu fenomena tertentu.

Kaitannya dengan rancangan penelitian maka tipe penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah tipe eksplanatori karena hipotesis yang akan diuji adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya pada variabel bebas yakni disiplin kerja pegawai, motivasi kerja pegawai dan kemampuan kerja pegawai. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy.

3.3. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yaitu rendahnya kinerja pegawai yang akan diamati. Di samping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau peneliti, sumber dana dan daya yang dimiliki peneliti. Dengan berbagai pertimbangan tersebut, maka penulis mengambil lokasi penelitian di Balai PSDA Serayu Citanduy di Purwokerto, yang merupakan unit pelaksana teknis Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

3.4. Variabel Penelitian

3.4.1. Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini difokuskan hanya pada empat variabel yakni variabel bebas X_1 = disiplin kerja, X_2 = motivasi kerja, X_3 = kemampuan kerja dan variabel terikat Y = kinerja pegawai.

3.4.2. Definisi Konseptual

Definisi konsep merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti dalam menggambarkan secara abstraksi dari suatu fenomena tertentu. Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Singarimbun, 1996:34).

Definisi konseptual masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap peraturan yang dilakukan oleh pegawai dengan tingkat kesadaran tinggi sehingga efektif dalam bekerja.
2. Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang dan atau dorongan dari luar yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu.
3. Kemampuan kerja adalah semua potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai.
4. Kinerja adalah merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan, visi, dan misi organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja pegawai.

3.4.3. Definisi Operasional

Singarimbun (1996:23), mengatakan bahwa "dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui pengukuran suatu variabel, sehingga ia dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut".

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah mencakup variabel-variabel sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai (Y) dengan indikator :
 - a. Tingkat kualitas hasil pekerjaan
 - 1). Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah
 - 2). Tingkat kesesuaian prosedur
 - b. Tingkat kuantitas hasil pekerjaan
 - 1). Tingkat pencapaian hasil kerja
 - c. Tingkat kemampuan bekerja sama
 - 1). Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan
 - d. Tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
 - 1). Tingkat pendidikan formal pegawai
 - 2). Tingkat pengalaman kerja pegawai
 - e. Tingkat Inisiatif
 - 1). Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - 2). Tingkat inisiatif pimpinan untuk menyampaikan keputusan apabila terdapat kesulitan bawahan
2. Disiplin Kerja (X_1) dengan indikator :
 - a. Tingkat ketepatan waktu
 - 1). Pelaksanaan apel pagi dan siang
 - 2). Disiplin pada jam kantor

- b. Tingkat kepatuhan pada peraturan
 - 1). Ketaatan pada peraturan
 - 2). Tingkat pelanggaran yang dilakukan
 - c. Tingkat kesadaran dalam bekerja
 - 1). Tingkat pemahaman terhadap pekerjaan
 - 2). Tingkat penyelesaian pekerjaan
 - 3). Tingkat kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Motivasi kerja (X_2) dengan indikator :
- a. Motif (dorongan)
 - 1). Pimpinan memberikan pengarahan dalam pekerjaan
 - 2). Dorongan dari pimpinan dalam diri seorang pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan
 - b. Expentasi (harapan)
 - 1). Kesempatan untuk maju
 - 2). Kemudahan dalam kenaikan pangkat
 - c. Insentif (imbalan)
 - 1). Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan
 - 2). Dorongan finansial (kompensasi)
4. Kemampuan kerja (X_3) dengan indikator :
- a. Pendidikan formal pegawai
 - 1). Pendidikan formal yang dimiliki pegawai
 - 2). Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis

- 3). Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan
- b. Tingkat pengetahuan
 - 1). Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan
 - 2). Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab
- c. Tingkat pengalaman pegawai
 - 1). Masa kerja pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan
 - 2). Frekuensi kepindahan tempat kerja

Lebih lanjut matrik variabel dan indikator selengkapnya dapat dicermati pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

Matrik Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Kuesioner
Kinerja Pegawai (Y)	a. Tingkat kualitas hasil pekerjaan	1) Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah 2) Tingkat kesesuaian prosedur	1,2 3
	b. Tingkat kuantitas hasil pekerjaan	1) Tingkat pencapaian hasil kerja	4,5
	c. Tingkat kemampuan bekerjasama	1) Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	6
	d. Tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	1) Tingkat pendidikan formal pegawai 2) Tingkat pengalaman pegawai	7
	e. Tingkat inisiatif	1) Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan 2) Tingkat inisiatif pimpinan untuk menyampaikan keputusan apabila terdapat kesulitan bawahan	8,9 10
Disiplin Kerja (X ₁)	a. Tingkat ketepatan waktu	1) Pelaksanaan apel pagi dan siang 2) Disiplin pada jam kantor	1 2
	b. Tingkat kepatuhan pada peraturan	1) Ketaatan pada peraturan 2) Tingkat pelanggaran yang dilakukan	3,4 5,6
	c. Tingkat kesadaran dalam bekerja	1) Tingkat pemahaman terhadap pekerjaan 2) Tingkat penyelesaian pekerjaan	7,8 9,10
Motivasi Kerja (X ₂)	a. Motif (dorongan)	1) Pimpinan memberikan pengarahan dalam pekerjaan 2) Dorongan dari pimpinan dalam diri seorang pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan	1 2,3,4
	b. Ekspektasi (harapan)	1) Kesempatan untuk maju 2) Kemudahan dalam kenaikan pangkat	5,6 7
	c. Insentif (imbalan)	1) Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan 2) Dorongan finansial (Kompensasi)	8,9 10
Kemampuan Kerja (X ₃)	a. Pendidikan formal pegawai	1) Pendidikan formal yang dimiliki pegawai 2) Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis 3) Manfaat pendidikan dengan pekerjaan	1,2 3 4,5
	b. Tingkat pengetahuan	1) Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan 2) Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab	6 7
	c. Tingkat pengalaman pegawai	1) Masa kerja pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan 2) Frekuensi kepindahan tempat kerja	8 9,10

3.5. Jenis dan Sumber Data

3.5.1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder, yang berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa angka-angka, skala-skala, tabel-tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika, sedangkan data kualitatif berupa data yang tidak dapat diukur dengan angka ataupun ukuran lain yang sifatnya eksak.

3.5.2. Sumber Data

Sumber data yang mendukung jawaban permasalahan dalam penelitian dengan cara sebagai berikut :

1. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini sebagian dari pegawai di Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Citanduy yang ditujukan sebagai sampel / responden.

2. Sumber Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku, makalah, laporan, arsip, monografi, dan lain-lain, terutama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial dimana peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian digunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada variabel tersebut menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan.

Pedoman untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Kategori jawaban sangat mendukung diberikan skor 4 (empat)
2. Kategori jawaban mendukung diberi skor 3 (tiga)
3. Kategori jawaban kurang mendukung diberi skor 2 (dua)
4. Kategori jawaban tidak mendukung diberi skor 1 (satu)

Kategori jawaban di atas dapat berubah sesuai dengan kebutuhan. Seperti sangat sesuai, sesuai, kurang sesuai, dan tidak sesuai.

3.7. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi menurut Hadi (1993:75) adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih dalam penelitian dan harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti. Menurut Djarwanto & Pangestu (1998:107) populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah dengan jumlah pegawai 160 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsimi Arikunto, 1998: 117). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional simple random sampling* dimana cara pengambilan data secara interval. Dikatakan *simple* (sederhana) karena cara pengambilan sample dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi itu.

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel dari Singarimbun (1996:107) yang menyatakan bila populasi cukup homogen, terhadap populasi dibawah 100 dapat digunakan sampel sebesar 50% dan populasi diatas 100 minimal 15%. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 80 orang (50% dari populasi) . perincian jumlah sampel yang diambil per unit kerja dapat dicermati pada tabel 3.2:

Tabel 3.2

Jumlah Populasi dan Sampel Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy

No	Unit/Seksi	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel (50%)
1	Subag TU	81	40
2	Seksi OPD	16	8
3	Seksi PP	31	15
4	Seksi Dalman	23	12
5	Unsur Pimpinan	9	5
Jumlah		160	80

Sumber : Balai PSDA Serayu Citanduy Tahun 2005

Teknik pengambilan sampel pada masing-masing unit kerja dilakukan secara sistematis (*Systematic Sampling*) didasarkan dari buku Singarimbun (1996) dengan rumus:

$$k = \frac{N}{n}$$

k = Interval sampel

N = Populasi

n = Jumlah sampel yang diambil

Berdasarkan tabel 3.2 di atas dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Contoh: Populasi Subag TU (N) = 81

Jumlah sampel yang diambil (n) = 40

Jadi $k = \frac{81}{40} = 2,025$ dibulatkan menjadi 2

Pengambilan sampel urutan pertama masing-masing unit kerja dilakukan secara acak selanjutnya didasarkan pada besarnya interval yakni 2.

3.8. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

3.8.1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Dokumentasi

Hal ini dimaksud untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan materi penelitian. Studi dokumentasi dilakukan dengan mempelajari buku-buku dan hasil laporan lain yang ada kaitannya dengan penelitian.

2. Observasi

Mengumpulkan data dengan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil pengamatan gejala yang ada yang dapat menunjang penelitian ini.

3. Questioner

Pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket.

4. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara menanyakan langsung permasalahan kepada responden.

3.8.2. Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengolahan data dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Editing

Adapun tahapan pertama dalam pengolahan data yang peneliti peroleh dari lapangan adalah dengan melakukan pengecekan terhadap kemungkinan kesalahan jawaban responden serta ketidakpastian jawaban responden.

2. Coding

Adalah memeberikan tanda atau kode tertentu terhadap alternative jawaban sejenis atau menggolongakan sehingga dapat memudahkan peneliti mengenai tabulasi.

3. Tabulasi

Adalah perhitungan data yang telah dikumpulkan dalam masing-masing kategori sampai tersusun dalam tabel yang mudah dimengerti.

3.9. Teknik Analisis Data

Penggunaan kuesioner merupakan hal pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner berupa data yang berwujud angka-angka, tabel-tabel statistik, dan uraian penelitian. Bentuk pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner yaitu pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Agar maksud pertanyaan dapat diketahui dengan jelas dan mendapatkan jawaban yang tegas maka kuesioner

disusun dengan kombinasi pilihan ganda yang berisi seperangkat pertanyaan kepada responden mengenai suatu sikap. Pertanyaan kinerja merupakan pertanyaan tentang penilaian terhadap diri masing-masing individu. Agar penilaian bisa obyektif maka pertanyaan mengenai kinerja disusun sedemikian rupa sehingga tidak ada kesan bahwa pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk menilai masing-masing responden. Dengan kondisi semacam ini, diharapkan jawaban yang dikemukakan responden akan obyektif.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif.

3.9.1. Analisis Data Kualitatif

Analisa kualitatif digunakan untuk menganalisa data yang sifatnya tidak dapat diukur dengan menggunakan angka-angka sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.

3.9.2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka karena pengolahan data menggunakan statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisis. Proses analisis data kuantitatif ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji instrumen penelitian, dalam hal ini adalah daftar pertanyaan yang dalam ilmu-ilmu sosial merupakan tahapan penting dalam proses pelaksanaan penelitian di lapangan. Dengan pengujian instrumen itulah paling tidak dapat diperoleh manfaat, yaitu pertama apakah instrumen penelitian itu dapat mengukur apa yang diukur dan kedua seberapa jauh instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya atau diandalkan. Manfaat yang pertama yang dikenal dengan nama validitas (kesahihan) dan yang kedua dikenal dengan menguji reliabilitas (keandalan) instrumen penelitian (Singarimbun, 1996).

Selanjutnya dijelaskan pengujian validitas instrumen penelitian, dalam hal ini daftar pertanyaan menggunakan kriteria interval yaitu mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total, yang dikenal dengan teknik korelasi *Kendall's Tau*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak diperlukan tabel koefisien korelasi *Kendall's Tau*, yaitu dengan membandingkan skor (nilai) masing-masing kuesioner dengan skor (nilai) totalnya.

Kemudian pengujian reliabilitas instrumen penelitian dalam hal ini daftar pertanyaan menggunakan metode internal *consistency* sehingga masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang-ulang dapat dihindari. Kedua pengujian tersebut yakni uji validitas dan uji

reabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 13.0 Suatu data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Singarimbun dan Effendi, 1996). Apabila hasil hitung lebih besar dibandingkan dengan tabel pada 0,05, maka data yang ada dinyatakan valid dan reliabel.

Untuk mengetahui apakah nilai korelasi (r) tersebut signifikan atau tidak, dapat secara langsung dikonsultasikan dengan harga kritik (r) pada tabel terlampir. Jika (r) hitung $>$ dari (r) tabel berarti signifikan, sebaliknya jika (r) hitung $<$ dari (r) tabel berarti tidak signifikan (tidak bermakna).

2. Koefisiensi Korelasi Rank Kendall

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel independen (X_1 , X_2 dan X_3) dengan variabel dependen (Y).

Untuk dapat memperoleh hasil yang efektif dan akurat, digunakan analisis korelasional antara variabel independen dengan variabel dependen, dengan menggunakan alat bantu program SPSS versi 13.0.

Pengambilan keputusan:

- Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak, bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_1 diterima, bahwa tidak ada hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

3. Koefisien Konkordansi Kendall

Koefisien Konkordansi Kendal digunakan untuk menguji hipotesis mayor, yaitu hubungan antara variabel independen (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

4. Uji Signifikansi

Untuk uji signifikasinya dengan menggunakan Z test, dengan ketentuan sebagai berikut :

- H_0 ditolak jika Z hitung $> Z$ tabel, yang berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- H_1 diterima jika Z hitung $< Z$ tabel, yang berarti bahwa tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Sedang untuk mengetahui seberapa besar hubungan variable bebas terhadap variable terikat digunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = W \times 100 \%$$

W : Koefisien konkordasi Kendall's

KD: Koefisien determinasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Wilayah Penelitian

4.1.1. Latar Belakang Pembentukan Balai PSDA

Meningkatnya jumlah penduduk, berkembangnya peradaban dan terganggunya program swasembada pangan menyebabkan kebutuhan air semakin meningkat pada masa mendatang. Terjadi konflik kepentingan di antara berbagai pengguna air yang kesemuanya harus dipenuhi sesuai dengan waktu, ruang, jumlah dan mutu.

Untuk terselenggaranya tata pengaturan air yang baik, pengelolaan sumber daya air harus dilakukan secara melembaga sampai pada tingkat Wilayah Sungai. Sumber daya air merupakan potensi nasional yang harus dikembangkan dan dikelola secara bijaksana sehingga dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat, baik untuk kepentingan generasi sekarang maupun generasi mendatang. Air dapat menimbulkan konflik antara pengguna sehingga dapat menjadi potensi disintegrasi bangsa. Oleh karenanya, sumber daya air mempunyai peran strategis dalam pembangunan nasional yang berkelanjutan sehingga kegiatan pelestarian dan konservasi sumber daya air merupakan kegiatan yang harus menjadi komitmen nasional.

Balai Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) adalah salah satu wadah pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan untuk mengantisipasi permasalahan yang mungkin terjadi.

4.1.2. Maksud dan Tujuan Pembentukan Balai PSDA

Maksud dibentuknya Balai Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) adalah sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas PSDA untuk menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air agar ada kesatuan kerja serta kejelasan peran kerjasama dan koordinasi di antara berbagai Instansi yang menangani pengelolaan sumber Daya air di wilayah kerja Balai PSDA.

Tujuan dibentuknya Balai Pengelolaan Sumber Daya Air (PSDA) adalah untuk menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air yang menyeluruh, terpadu, akuntabel dan *sustainable* dalam sistem wilayah sungai, sehingga terdapat kejelasan mengenai kedudukan, tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab, koordinasi dan hubungan kerja antar berbagai instansi terkait

4.1.3. Dasar Hukum Pembentukan Balai PSDA

Balai PSDA serayu Citanduy merupakan salah satu Balai PSDA yang ada di Jawa Tengah, yang sudah mulai melaksanakan kegiatan sejak tahun 1998 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor

04 tahun 1998, tanggal 25 Februari 1998 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Balai PSDA Propinsi Jawa Tengah.

Peraturan-peraturan yang menjadi landasan hukum pembentukan Balai PSDA adalah sebagai berikut:

- a. Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 11 tahun 1999 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja DPU Pengairan Propinsi Jawa Tengah.
- b. Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 7 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air.
- c. Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 1 tahun 2002 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air.
- d. Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 8 tahun 2003 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Balai.

4.1.4. Tugas Pokok dan Fungsi Balai PSDA

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 1 Tahun 2002 Tugas Pokok Balai PSDA adalah:

- a. Melaksanakan sebagian tugas teknis Dinas PSDA
- b. Melaksanakan kebijakan teknis operasional bidang SDA

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Balai PSDA mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana teknis operasional PSDA
- b. Pelaksanaan kebijakan teknis bidang PSDA
- c. Pelaksanaan layanan kepada masyarakat dibidang sumber air
- d. Pelaksanaan pembangunan, eksploitasi dan pemeliharaan serta perbaikan prasarana dan sarana sumber daya air
- e. Pelaksanaan penanggulangan banjir dan pengendalian sumber daya air
- f. Pelaksanaan upaya pelestarian air dan sumber air
- g. Pelaksanaan pemantauan kualitas air
- h. Pengkajian dan analisis teknis operasional Balai PSDA
- i. Pelaksanaan koordinasi, kerjasama dan fasilitas pengelolaan SDA
- j. Pelayanan sistem informasi pengelolaan SDA
- k. Pelayanan penunjang pelaksanaan tugas Dinas

4.1.5. Kedudukan dan Struktur Organisasi

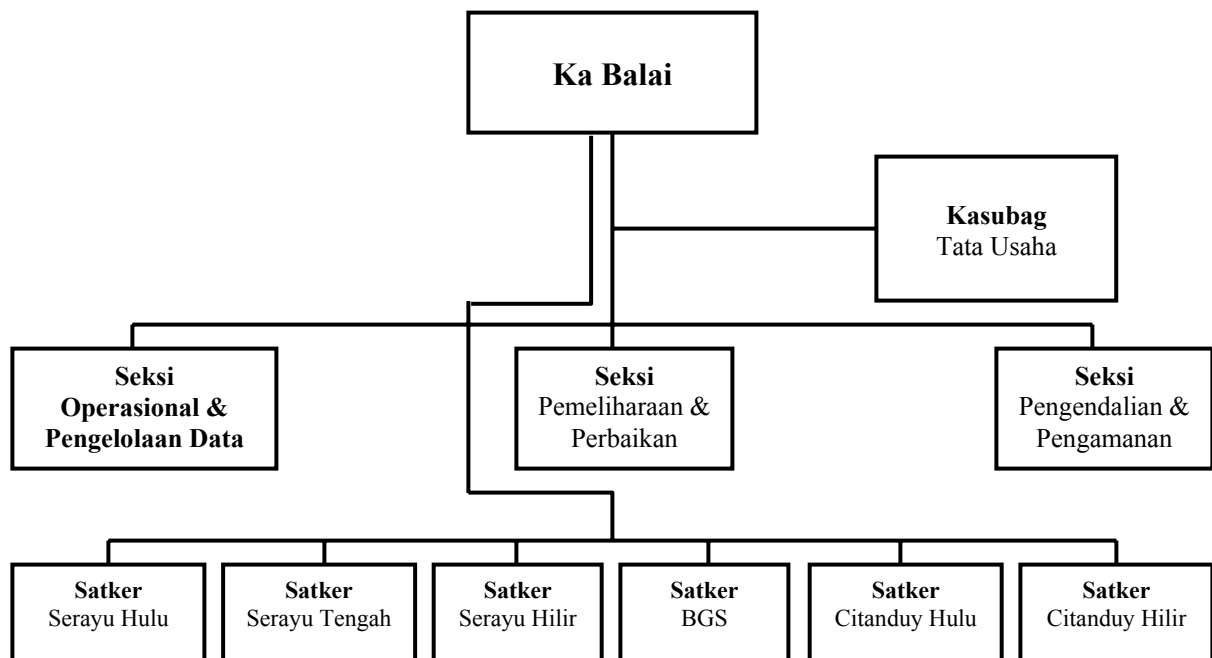
Kedudukan Kantor Balai PSDA Serayu Citanduy terletak di Jalan Gatot Soebroto II – 5 b Purwokerto. Adapun Struktur Organisasi Balai PSDA Serayu Citanduy adalah mengacu Perda Propinsi Jawa Tengah Nomor : 1 Tahun 2002 yang terdiri dari :

- a. Kepala Balai

- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Seksi Operasional dan Pengelolaan Data
- d. Seksi Pemeliharaan dan Perbaikan
- e. Seksi Pengendalian dan Pengamanan
- f. Koordinator Satuan Kerja

Bagan Struktur Organisasi Balai PSDA Serayu Citanduy dapat dicermati pada gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1
Bagan Struktur Organisasi
Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Citanduy



Sumber : Balai PSDA Serayu Citanduy

Pelaksanaan tugas dibawah Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepala Seksi diatur dengan Surat Keputusan Gubernur, sedangkan

pelaksanaan tugas dibawah Koordinator Satuan Kerja diatur dengan Surat Keputusan Kepala Dinas PSDA Provinsi Jawa Tengah.

Secara garis besar uraian Tugas Pejabat Struktural Balai PSDA Serayu Citanduy adalah sebagai berikut:

a. Kepala Balai

- 1) Penyusunan rencana teknis operasional pengelolaan sumber daya air.
- 2) Pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengelolaan sumber daya air.
- 3) Pelayanan masyarakat bidang di bidang sumber daya air.
- 4) Pelaksanaan eksploitasi dan pemeliharaan, perbaikan sarana dan prasarana sumber daya air.
- 5) Penanggulangan banjir dan kekeringan serta pengendalian sumber daya air.
- 6) Pelaksanaan upaya pelestarian air dan pemanfaatan sumber air.
- 7) Pelaksanaan pemantauan dan pelaporan pemanfaatan sumber air.
- 8) Pengkajian dan analisis teknis operasional Balai PSDA.
- 9) Pelaksanaan pemantauan kualitas air.
- 10) Pelaksanaan koordinasi, kerjasama dan fasilitasi pengelolaan sumber daya air.
- 11) Pelayanan sistem informasi pengelolaan sumber daya air.
- 12) Pelayanan penunjang penyelenggaraan tugas dinas.
- 13) Pengelolaan ketatausahaan.

b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

- 1) Penyiapan bahan dan rencana kerja bidang tata usaha.
- 2) Penyiapan bahan dan pelayanan administrasi kepegawaian, keuangan dan umum.
- 3) Penyiapan bahan dan pelayanan dokumentasi, perpustakaan, surat-menysurat, rumah tangga dan perlengkapan.
- 4) Penyiapan pelaksanaan pelatihan personil.
- 5) Persiapan bahan pelaporan bidang tata usaha.

c. Kepala Seksi Operasional dan Pengelolaan Data

- 1) Penyiapan bahan dan penyusunan rencana pemanfaatan sumber daya air.
- 2) Pelaksanaan sistim GIS, hidrologi dan alokasi air sesuai kebijakan teknis.
- 3) Pelaksanaan eksploitasi prasarana dan sarana sumber daya air.
- 4) Penyusunan dan penyediaan layanan informasi sumber daya air.
- 5) Penyediaan kebutuhan dan pemeliharaan alat hidrologi.
- 6) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pemanfaatan dan pelestarian sumber daya air.

d. Kepala Seksi Pemeliharaan dan Perbaikan

- 1) Penyiapan bahan dan penyusunan rencana kegiatan teknis operasional pemeliharaan prasarana dan sarana sumber daya air.
- 2) Penyiapan bantuan data untuk penyusunan rencana kegiatan teknis operasional pembangunan, peningkatan dan perbaikan serta penanganan akibat bencana alam.
- 3) Pelaksanaan perawatan dan pemeliharaan serta bantuan pelaksanaan pembangunan perbaikan prasarana dan sarana sumber daya air.
- 4) Pengelolaan peralatan pengukuran.
- 5) Pelaksanaan analisis teknis kegiatan perawatan dan pemeliharaan prasarana dan sarana sumber daya air.
- 6) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pemeliharaan prasarana dan sarana sumber daya air.

e. Kepala Seksi Pengendalian dan Pengamanan

- 1) Penyiapan bahan dan penyusunan rencana kegiatan teknis operasional pengendalian dan pengamanan sumber daya air.
- 2) Pelaksanaan penanggulangan banjir dan kekeringan.
- 3) Pelaksanaan pemantauan kualitas air.
- 4) Pelayanan informasi kegiatan pengendalian banjir dan kekeringan serta pengamanan sumber daya air.
- 5) Penyelenggaraan koordinasi, kerjasama dan fasilitas untuk pengendalian dan pengamanan sumber daya air.

- 6) Pelaksanaan bantuan operasional alat berat bentuk penanganan bencana alam.
- 7) Penyiapan rekomendasi teknis penambangan bahan galian golongan C, pemanfaatan dan pengambilan air permukaan, serta perijinan sewa kekayaan milik daerah.
- 8) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan pengendalian dan pengamanan sumber daya air.

4.1.6. Personil, Pembiayaan, Sarana Prasarana dan Dokumentasi (P3D).

a. Personil

Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya Balai PSDA Serayu Citanduy didukung oleh 160 orang terdiri dari 151 orang (94,40%) laki-laki dan sisanya 9 orang (5,60%) perempuan. Personil Balai lebih rinci dapat dicermati pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Daftar Pegawai Balai Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase(%)
1	Laki-laki	151	94,40
2	Perempuan	9	5,60
Total		160	100

Sumber: Balai PSDA Serayu Citanduy 2005

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa mayoritas (94,40%) pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy adalah laki-laki. Itu bisa dimaklumi karena sebagian besar tugas-tugas yang diemban

oleh Balai merupakan tugas lapangan. Pegawai perempuannya hanya sebagai petugas administrasi (Tata Usaha).

Sedangkan bila dilihat dari golongan ruang maka Pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 4.2
Daftar Pegawai Balai Berdasarkan Golongan Ruang.

No	Golongan Ruang	Jumlah	Persentase (%)
1	I. c – d	23	14,37
2	II. a	20	12,50
3	II. b	7	4,37
4	II. c	24	15,00
5	II. d	31	14,38
6	III. a	9	5,63
7	III. b	30	18,76
8	III. c	7	4,37
9	III. d	7	4,37
10	IV. a	2	1,25
Total		160	100

Sumber: Balai PSDA Serayu Citanduy, 2005

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 160 orang pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy 19,37% memiliki golongan ruang II.d, 18,76% III.b dan hanya 1,25% memiliki golongan ruang IV.a .

b. Pembiayaan.

Dalam tahun 2005 ini dana operasional Balai didapat dari dua sumber yakni APBD dan APBN dengan total keseluruhan mencapai

Rp 10.295.690.000, - . Rincian selengkapnya dapat dicermati pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.3
Porsi Dana Operasional Balai Tahun 2005

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	APBD	3.821.023.000	37,11
2	APBN	6.474.667.000	62,89
Total		10.295.690.000	100

Sumber: Balai PSDA Serayu Citanduy, 2005.

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa 62,89% dana operasional Balai berasal dari APBN, sedangkan 37,11% berasal dari APBD. Dari dana APBD tersebut, 33,74% merupakan dana rutin dan 66,26% diperuntukan untuk pemeliharaan sarana prasarana sumber daya air.

c. Sarana/prasarana

Sarana/prasarana yang dimiliki oleh Balai PSDA Serayu Citanduy meliputi gedung kantor, kantor lapangan, sarana transportasi, komputer, peralatan teknis, alat berat dan lain-lain. Perincian selengkapnya dapat dicermati pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Luasan Gedung Kantor Balai PSDA Serayu Citanduy

No	Kantor	Luas Tanah (m2)	Luas Bang.(m2)
1	Kantor Balai	3848	1510
2	Kantor lapangan		
	a. Serayu Hulu	250	136
	b. Serayu Tengah	540	300
	c. Serayu Hilir	2500	370

d. Bendung Gerak	1000	340
e. Citanduy Hulu	500	230
f. Citanduy Hilir	1000	300
g. Bd. Kalisapi	200	144
h. Sal. Induk Serayu	100	72
Total	6090	1892

Sumber: Balai PSDA Serayu Citanduy, 2005

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa gedung kantor yang dimiliki Balai PSDA Serayu Citanduy sudah cukup representatif untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Balai seperti yang diamanatkan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 8 tahun 2003 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta tata Kerja Balai.

Tabel 4.5
Sarana Transportasi/Alat Berat Yang Dimiliki Balai

No	Jenis alat transportasi	Jumlah (Bh)	Keterangan
1	Sepeda motor	39	6 bh thn 2004
2	Wheel crane	1	Rusak berat
3	Dump truck	2	Tahun 1978
4	pick Up	2	Tahun 1980
5	Micro bus	1	1992
6	Fiat Bed Truck	2	Satu rusak berat
7	Jeep	6	Thn 1977-1994
8	Station Wagon	4	Thn 1972
9	Excavator	1	Thn 1970
10	Crawter Tractor	1	Thn 1981

Sumber: Balai PSDA Serayu Citanduy, Mei 2005.

Dari Tabel di atas, sarana transportasi yang dimiliki Balai memang sudah tergolong sangat tua dan sebenarnya sudah tidak

efisien untuk digunakan, akan tetapi karena yang tersedia hanya itu, maka mau tidak mau harus digunakan untuk operasional kegiatan Balai.

Tabel 4.6
Peralatan Kantor Yang Dipunyai Balai PSDA Sercit

No	Jenis alat	Jumlah (bh)	Keterangan
1	Komputer	15	PIV = 4
2	Current meter	3	
3	AWLR	16	
4	Klimatologi	7	
5	Curah Hujan	51	
6	Theodolit	7	
7	Water Pas	11	
8	Bak ukur aluminium	11	
9	Planimeter	1	
10	Teropong	1	
11	Perahu	1	
12	Telepon	4	
13	Faximile	1	
14	Radio komunikasi	8	
15	OHP	1	
16	Wire less	2	
17	GPS	3	
18	Alat uji kualitas air	5	
19	Mesin pot. rumput	6	

20	Camera digital	2	
21	Scanner	2	
22	Plotter	1	
23	Meja gambar	3	
24	Mesin gambar	3	
25	dan lain-lain		

Sumber: Balai PSDA Serayu Citanduy, 2005.

Dari sisi peralatan kantor yang dimiliki balai, memang sudah cukup memadai, karena alat-alat tersebut pengadaannya berasal dari dana APBN maupun APBD.

d. Dokumentasi

Dokumentasi yang tersedia di Balai PSDA Serayu Citanduy dapat berupa ; laporan, Pedoman, dan Foto visual.

Beberapa dokumentasi di Balai antara lain:

- a. Pedoman Operasi dan Pemeliharaan Irigasi Tahun 2003
- b. Pedoman Operasi Banjir Tahun 2004
- c. Pedoman Penatausahaan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2005
- d. Laporan Tahunan Balai Tahun 2000 – 2004
- e. Laporan Rapat Koordinasi PPTPA Tahun 2002 – 2004
- f. Laporan Pelaksanaan Alokasi Air tahun 2003 – 2004
- g. Laporan Data Hidroklimatologi Tahun 2003 – 2004
- h. Laporan Kinerja Daerah Irigasi Tahun 2004
- i. Laporan Kinerja P3A Tahun 2004

- j. Foto-foto Fisual dapat berupa foto kegiatan, foto obyek (bendung, jaringan irigasi, bangunan irigasi, asset) dan lain-lain.

4.1.7. Wilayah Kerja

Luas wilayah kerja Balai PSDA Serayu Citanduy adalah 5.988 km² yang meliputi 6 (enam) Wilayah Administrasi Kabupaten yaitu: Sebagian Kabupaten Wonosobo, Kabupaten Banjarnegara, Kabupaten Purbalingga, Kabupaten Banyumas, Kabupaten Cilacap dan Kabupaten Kebumen.

Ditinjau dari Daerah Pengaliran Sungai (DPS) wilayah kerja Balai PSDA Serayu Citanduy terdiri dari 7 (tujuh) DPS Yaitu:

1. DPS Serayu seluas 3.719 km² yang meliputi wilayah kabupaten Wonosobo, Banjarnegara, Purbalingga, Banyumas dan Cilacap.
2. DPS Ijo seluas 291 km² yang meliputi Kabupaten Banyumas, Cilacap dan Kebumen.
3. DPS Tipar seluas 247 km² yang meliputi Kabupaten Banyumas dan Cilacap.
4. DPS Donan seluas 187 km² yang meliputi Kabupaten Cilacap.
5. DPS Ciatanduy seluas 957 km² yang meliputi Kabupaten Cilacap.
6. DPS Cibereum seluas 260 km² yang meliputi Kabupaten Cilacap
7. DPS Cimeneng seluas 327 km² yang meliputi Kabupaten Cilacap.

Jumlah sungai pada Wilayah Kerja Balai PSDA Serayu Citanduy berjumlah 572 sungai dan berdasarkan kesepakatan dengan Kabupaten-

kabupaten, 23 sungai di antaranya pengelolaannya berada di bawah kewenangan Balai PSDA Serayu Citanduy.

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Disiplin Kerja (X_1)

1. Jam tiba di kantor

Sudah menjadi hal umum bahwa seorang pegawai negeri dituntut untuk disiplin, masuk pagi hari dan pulang pada siang atau sore hari. Namun keadaan yang seharusnya terjadi pada semua instansi pemerintah ini tidak sepenuhnya terpenuhi. Masih ada disana sini ditemukan adanya pegawai yang terlambat masuk kerja beberapa menit dari jam yang seharusnya mereka patuhi. Keterlambatan ini disebabkan oleh banyak hal, antara lain kemacetan yang timbul sewaktu-waktu, pagi hari harus mengantarkan anak ke sekolah, dan sebagainya. Hal ini terdapat juga di Instansi Balai PSDA Serayu Citanduy, di mana hasil penelitian mengenai pukul berapa pegawai tiba di kantor dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7
Jam tiba di kantor

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sebelum pkl. 07.00	2	2,50
b. antara pkl 07.00 – 07.30	31	38,75
c. antara pkl 07.30 – 08.00	34	42,50
d. diatas pkl 08.00	13	16,30
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.1 variabel disiplin kerja

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai , yakni 42,50% tiba di kantor pukul 07.30 – 08.00. 38,75% pegawai tiba di kantor antara pukul 07.00 – 07.30, hanya 2,50% pegawai tiba di kantor sebelum pukul 07.00. Selebihnya yakni 16,30% pegawai baru tiba di kantor diatas pukul 08.00.

Banyaknya pegawai yang datang terlambat, di atas pukul 07.00 pagi disebabkan oleh adanya kewajiban bagi para pegawai di pagi hari harus mengantar anak pergi ke sekolah, serta adanya kemacetan lalu lintas yang sering terjadi di kota ketika jam berangkat kerja, antara pukul 07.00 sampai 08.00 pagi, serta jauhnya jarak tempat tinggal pegawai dengan kantor.

2. Pulang awal pada hari kerja

Sungguh sangat disayangkan seorang pegawai pemerintah dalam bekerja pulang kerja tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Karena jika hal ini terjadi akan mengakibatkan terbengkalainya pekerjaan di kantor, sehingga menyebabkan pelayanan yang harus diberikan kepada anggota masyarakat menjadi tidak maksimal. Sebagai cerminan dari hal ini dapat dicermati pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Pulang awal pada hari kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. tidak pernah	12	15,00
b. kadang-kadang	33	41,25
c. sering	30	37,50
d. Selalu	5	6,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.2 variabel disiplin kerja

Dari hasil penelitian mengenai frekuensi pulang awal yang dilakukan pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa ternyata sebagian besar pegawai, yakni 41,25% pegawai menyatakan kadang-kadang pulang awal, yang menyatakan tidak pernah pulang awal ada sebanyak 15,0% pegawai. Persentase pegawai yang menyatakan sering pulang awal cukup besar, yakni ada sebanyak 37,50%, dan 6,3% menyatakan selalu pulang awal dari ketentuan yang ada. Besarnya persentase pegawai yang pulang awal dari ketentuan jam pulang kerja yang telah ditentukan disebabkan karena pegawai yang bersangkutan harus menjemput anak-anaknya pulang sekolah, di mana kebanyakan anak-anak sekolah pulang antara pukul 12.00 – 13.30 siang.

3. Pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan dan tata tertib

Peraturan dan tata tertib dibuat untuk menciptakan suatu kondisi yang lebih kondusif bagi semua pihak . Dalam suatu kantor, peraturan dan tata tertib dibuat untuk membuat kelancaran pekerjaan, bagaimana agar suatu tugas, pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya, sehingga apa yang menjadi tujuan semula dari keberadaan organisasi yang bersangkutan dapat tercapai. Dari hasil penelitian mengenai bagaimana pelaksanaan tugas di Balai PSDA Serayu Citanduy, apakah sudah sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.9
Pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan dan tata tertib

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat berusaha	6	7,50
b. berusaha	36	45,00
c. kurang berusaha	25	31,25
d. tidak berusaha	13	16,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.3 variabel disiplin kerja

Dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan tugas apakah telah sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku, terlihat bahwa sebagian besar pegawai menyatakan berusaha dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan (45,00%). Sebanyak 7,50% pegawai menyatakan sangat berusaha memenuhi standar peraturan dan tata tertib ketika melaksanakan suatu pekerjaan. Ada 31,25% pegawai menyatakan kurang berusaha, dan sebanyak 16,25% pegawai

menyatakan tidak berusaha dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan dan tata tertib. Kurang tertibnya para pegawai ini disebabkan oleh sikap mereka yang cenderung kurang atau tidak tepat waktu ketika datang ke kantor, dan cenderung pulang lebih awal pada jam pulang kantor. Perilaku-perilaku seperti ini tentu saja akan menimbulkan inefisiensi dan inefektifitas dalam pekerjaan. Karena akan menyebabkan banyak pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan baik, banyak pekerjaan yang terkatung-katung, dan jika hal ini dibiarkan maka akan menyebabkan kinerja yang ada secara keseluruhan akan terhambat.

4. Penggunaan pakaian dinas dan atribut ketika datang ke kantor

Setiap pegawai dalam organisasi apapun di mana ia bekerja dituntut kerapian dan kesopanannya sebagai salah satu upaya menarik simpati semua pihak yang berhubungan atau yang bersinggungan dengan tanggung jawab utama kantor/organisasi yang bersangkutan. Pegawai negeri dalam hal ini merupakan pegawai yang bertugas melayani kepentingan masyarakat umum, dan sudah menjadi suatu ketentuan yang umum dan berlaku di semua penjuru tanah air, bahwa para pegawai negeri diwajibkan menggunakan seragam dan atribut PNS. Cerminan dari kedisiplinan pegawai dalam penggunaan pakaian dinas beserta atributnya tergambar dalam tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10
Penggunaan pakaian dinas dan atribut ketika datang ke kantor

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. selalu	4	5,00
b. sering	24	30,00
c. kadang-kadang	37	46,25
d. tidak pernah	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.4 variabel disiplin kerja

Peraturan dan instruksi, yang mewajibkan pegawai negeri sipil menggunakan seragam dan atribut lengkap ketika bekerja tampaknya belum dipatuhi oleh sebagian besar pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy. Hal ini tampak dari hasil penelitian mengenai penggunaan pakaian dinas dan atribut ketika datang ke kantor pada tabel di atas, dimana tampak terlihat bahwa sebagian besar responden yakni 46,25% pegawai menyatakan kadang-kadang memakai pakaian dinas lengkap dengan atributnya ketika datang ke kantor. 18,75% pegawai menyatakan tidak pernah menggunakan pakaian dinas lengkap dengan atributnya ketika datang ke kantor. Hanya 5% pegawai yang menyatakan selalu menggunakan pakaian dinas lengkap dengan atributnya ketika datang ke kantor, dan sebanyak 30% pegawai menyatakan sering menggunakan pakaian dinas lengkap dengan atributnya ketika datang ke kantor.

Besarnya prosentase para pegawai (65 %) yang tidak menggunakan pakaian dinas lengkap beserta atributnya disebabkan

karena mereka lebih banyak bekerja di lapangan dan menurut hemat pegawai memakai ataupun tidak memakai pakaian dinas lengkap tidak berpengaruh karena tidak adanya sangsi dari organisasi, sehingga mereka berkecenderungan untuk tidak memakai pakaian dinas ketika mereka melaksanakan pekerjaan.

5. Frekuensi terlambat ke kantor dalam seminggu

Keterlambatan merupakan hal yang tampaknya sudah menjadi pemandangan umum di perkantoran pemerintah di Indonesia. Hal ini dapat dilihat di jalan-jalan, di mana pada pukul di atas 07.00 pagi masih banyak pegawai sedang mengendarai mobil atau sepeda motor berangkat ke kantor. Hal ini sungguh sangat disayangkan sekali, karena aparat pemerintah sepatutnya mampu memberikan contoh kepada masyarakat umum mengenai disiplin. Mereka digaji untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sangat disayangkan jika kepercayaan yang diberikan disiasiakan begitu saja. Mengenai gambaran hal ini dapat dicermati pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
Frekuensi terlambat ke kantor dalam seminggu

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. tidak pernah	12	15,00
b. < 2 kali	28	35,00
c. dua kali	30	37,50
d. > 2 kali	10	12,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.5 variabel disiplin kerja

Hasil penelitian atas pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa frekuensi keterlambatan sebagian pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy sebanyak 2 kali dalam seminggu (37,50%). 35,0% pegawai menyatakan keterlambatan kurang dari dua kali dalam seminggu. Sebanyak 15,0% pegawai menyatakan tidak pernah terlambat ketika masuk kerja, sedangkan jumlah pegawai yang menyatakan keterlambatan kerja dalam satu minggu lebih dari dua kali ada sebanyak 12,50%.

Keterlambatan ini sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel sebelumnya lebih banyak disebabkan karena para pegawai ketika di pagi hari harus mengantar anaknya pergi ke sekolah, dan juga disebabkan oleh letak rumah mereka yang relatif jauh dari kota, sehingga perjalanan yang ditempuh pun menjadi lebih lama, belum lagi ada kemacetan lalu lintas di jalan.

6. Meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja tanpa seijin atasan.

Memang tidak sepatutnya dilakukan oleh seorang pegawai meninggalkan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya tanpa seijin dari atasan. Namun terkadang hal ini terjadi karena berbagai alasan, namun alasan-alasan tersebut, tidak memandang seberapa penting alasan yang dikemukakan tidak dapat menjadi justifikasi bagi pegawai yang bersangkutan untuk meninggalkan

kantor tanpa seijin pimpinan. Sebagai gambaran akan hal ini dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12
Meninggalkan ruangan kerja
pada jam kerja tanpa seijin atasan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. tidak pernah	3	3,75
b. kadang-kadang	25	31,25
c. sering	38	47,50
d. selalu	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.6 variabel disiplin kerja

Dari hasil penelitian mengenai kebiasaan pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dalam meninggalkan ruang kerja tanpa seijin pimpinan menunjukkan bahwa ternyata pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy sering meninggalkan kantor tanpa seijin dari pimpinan. Ada sebanyak 47,5% menyatakan hal demikian. Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa mereka selalu meninggalkan kantor tanpa seijin dari pimpinan, ada sebanyak 17,5% pegawai. Hanya 3,75% pegawai menyatakan tidak pernah meninggalkan kantor tanpa seijin pimpinan, sedangkan 31,25% pegawai menyatakan hanya kadang-kadang saja meninggalkan kantor tanpa seijin pimpinan.

Banyaknya pegawai (65%) meninggalkan tempat kerja tanpa seijin dari atasan disebabkan oleh sebagian responden menyatakan pimpinan/atasan sendiri tidak ada di tempat ketika pegawai yang

bersangkutan keluar. Selain itu tidak ijinnya sebagian pegawai ketika keluar dari kantor disebabkan karena kepergian mereka ke luar dari kantor hanya sebentar, jadi menurut mereka kurang perlu kalau harus terlebih dahulu minta ijin dari atasan.

7. Kesalahan dalam mengikuti metode atau cara kerja yang telah ditetapkan.

Kesalahan merupakan sesuatu yang dipandang wajar, jika kesalahan tersebut terjadi karena kelalaian dan tidak terjadi berulang-ulang kali. Kesalahan yang terlalu sering terjadi dapat mengakibatkan efisiensi dan efektifitas kerja terganggu. Gambaran akan hal ini dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini :

Tabel 4.13
Kesalahan dalam mengikuti metode atau cara kerja yang telah ditetapkan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. tidak pernah	5	6,25
b. kadang-kadang	24	30,00
c. sering	37	46,25
d. selalu	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.7 variabel disiplin kerja

Hasil penelitian yang dilakukan di Balai PSDA Serayu Citanduy mengenai kesalahan dalam mengikuti metode atau cara kerja yang ditetapkan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai, yakni 46,25% sering melakukan kesalahan. 17,50% pegawai selalu melakukan kesalahan dalam cara kerja. Hanya 6,25% pegawai yang

menyatakan tidak pernah melakukan kesalahan dalam cara kerja, sedangkan 30,0% sisa pegawai menyatakan bahwa mereka kadang-kadang melakukan kesalahan dalam metode atau cara kerja.

Besarnya angka prosentase (63,75%) yang menunjukkan jumlah pegawai melakukan kesalahan dalam mengikuti metode atau cara yang ada disebabkan oleh kurangnya pemahaman dari sebagian pegawai terhadap metode dan cara yang ada. Pemahaman yang kurang atas metode atau cara yang ada menyebabkan melaksanakan pekerjaan juga kurang atau tidak sesuai dengan metode yang ditetapkan sebelumnya.

8. Penggunaan cara kerja yang telah ditetapkan atas penyelesaian tugas.

Dalam suatu pekerjaan, ada standar yang telah ditetapkan sebelumnya mengenai kapan pekerjaan tersebut dilaksanakan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana pelaksanaan pekerjaan tersebut. Standar yang telah ditetapkan sebelumnya tersebut merupakan salah satu upaya dalam menciptakan ketertiban bagi pelaksanaan semua tugas di suatu organisasi. Tabel 4.14 di bawah ini menggambarkan keadaan tersebut.

Tabel 4.14
Penggunaan cara kerja yang telah ditetapkan
atas penyelesaian tugas

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
---------	-----------	----------------

a. sangat dapat	2	2,50
b. dapat	24	30,00
c. kurang dapat	38	47,50
d. tidak dapat	16	20,00
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.8 variabel disiplin kerja

Di Balai PSDA Serayu Citanduy sendiri ditemukan beberapa hal yang berkaitan dengan penggunaan cara kerja yang telah ditetapkan atas penyelesaian tugas. Yakni bahwa sebagian besar pegawai (47,50%) menyatakan kurang dapat menggunakan cara kerja yang telah ditetapkan sebelumnya untuk penyelesaian tugas. Hanya 2,50% pegawai yang menyatakan sangat dapat menggunakan cara kerja yang telah ditetapkan, dan 30,0% pegawai lainnya juga mendukung hal yang sama, bahwa mereka dapat menggunakan cara kerja yang telah ditetapkan dalam penyelesaian pekerjaan. Sebanyak 20,0% pegawai menyatakan tidak dapat menggunakan cara dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

Kecenderungan alasan yang digunakan sebagian besar (73,75%) pegawai yang jarang menggunakan cara kerja yang telah ditetapkan dalam penyelesaian suatu tugas pekerjaan, dikarenakan mereka merasa bahwa cara yang telah ditetapkan sebagai standar penyelesaian kurang tepat untuk diimplementasikan, dalam artian bahwa cara yang ada dinilai kurang efisien dan efektif, sehingga

mereka berkecenderungan untuk menggunakan cara yang sekiranya mampu digunakan untuk menghasilkan suatu hasil pekerjaan yang berdayaguna dan berhasil guna.

9. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan merupakan ukuran bagi seorang pegawai dalam hal kedisiplinan. Pekerjaan yang diselesaikan tepat pada waktunya akan membuat pelaksanaan pekerjaan yang lain tidak terbelengkhai.

Tabel 4.15
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat tepat	3	3,75
b. tepat	18	22,50
c. kurang tepat	40	50,00
d. tidak tepat	19	23,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.9 variabel disiplin kerja

Hasil penelitian mengenai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan di Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan sebagaimana terlihat pada tabel di atas, di mana 50,0% pegawai menyatakan kurang tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. 23,75% pegawai menyatakan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hanya 3,75% pegawai yang menyatakan mampu menyelesaikan

pekerjaan dengan tepat waktu, dan 22,50% pegawai juga menyatakan hal yang tidak jauh berbeda, bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Kurang tepatnya penyelesaian pekerjaan yang ada oleh para pegawai (73,75%) disebabkan karena tidak digunakannya standar penyelesaian pekerjaan sebagai acuan. Suatu standar atau ukuran penyelesaian pekerjaan telah direncanakan sedemikian rupa agar pekerjaan yang ada mampu diselesaikan dengan lebih tepat waktu. Karena sebagian besar pegawai yang ada tidak menggunakan standar pekerjaan yang ada, maka penyelesaian pekerjaan yang ada pun menjadi lebih lambat dari waktu yang diharapkan.

10. Pembagian waktu kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas tambahan.

Pembagian waktu kerja diperlukan sebagai upaya bagi pegawai untuk lebih berkonsentrasi pada satu tugas, dan diharapkan dengan konsentrasi hanya pada satu tugas tertentu, maka hasil pekerjaan yang didapatkan akan lebih baik, baik secara kualitas maupun kuantitas. Gambaran akan hal ini dapat dicermati pada tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16
Pembagian waktu kerja dalam menyelesaikan
tugas-tugas tambahan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat dapat	11	13,75
b. dapat	29	36,25

c. kurang dapat	25	31,25
d. tidak dapat	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.10 variabel disiplin kerja

Hasil penelitian mengenai pembagian waktu kerja oleh para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dalam menyelesaikan tugas-tugas tambahan menunjukkan bahwa 36,25% pegawai dapat atau mampu membagi waktu dalam penyelesaian tugas-tugas tambahan. 13,75% pegawai menyatakan sangat dapat membagi waktu dalam penyelesaian tugas-tugas tambahan. 31,25% pegawai menyatakan kurang dapat membagi waktu dalam penyelesaian tugas-tugas tambahan, sedangkan 18,75% pegawai menyatakan tidak dapat membagi waktu dalam penyelesaian tugas-tugas tambahan.

Masih adanya sebagian pegawai yang kurang dapat membagi waktu kerja dalam penyelesaian pekerjaan disebabkan oleh volume pekerjaan yang ada memang cukup besar, sehingga tingkat konsentrasi seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan akan terpecah. Terlebih lagi pekerjaan utama mereka membutuhkan waktu penyelesaian yang cepat, sehingga penyelesaian akan pekerjaan tambahan pun tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

11. Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Disiplin Kerja

Dari hasil keseluruhan atas kuesioner variabel disiplin kerja, diperoleh hasil sebagaimana ditunjukkan tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17
Rekap skor Variabel Disiplin Kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. Sangat tinggi	5	6,25
b. Tinggi	22	27,50
c. Cukup rendah	35	43,75
d. Rendah	18	22,50
Total	80	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa secara keseluruhan jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan pada variabel disiplin kerja adalah mereka para responden yakni pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menganggap bahwa disiplin kerja yang ada masuk kategori cukup/rendah, itu terbukti dari prolehan prosentase untuk kategori ini sebesar 66,25 %. Rendahnya disiplin kerja ini telah ditunjukkan dari masih adanya para pegawai yang datang terlambat ke kantor, pulang lebih awal, meninggalkan tempat kerja tanpa seijin dari pihak atasan, tidak atau jarang memakai seragam dinas lengkap, tidak atau jarang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan lain sebagainya.

4.2.2. Motivasi Kerja (X2)

1. Pengarahan dari pimpinan sebelum pelaksanaan pekerjaan

Memberikan pengarahan kepada staf merupakan salah satu upaya dari pimpinan untuk meningkatkan motivasi kerja bawahan karena dengan pengarahan diharapkan pegawai akan memiliki rasa

tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Namun pengarahan yang diberikan oleh pimpinan yang berkaitan dengan suatu pekerjaan oleh sebagian pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dipandang masih jarang dilakukan oleh pimpinan mereka, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.18 dibawah ini.

Tabel 4.18
Pengarahan dari pimpinan sebelum pelaksanaan pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. selalu	2	2,50
b. sering	30	37,50
c. kadang-kadang	34	42,50
d. tidak pernah	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.1 variabel motivasi kerja

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai (42,50%) menyatakan bahwa pimpinan mereka hanya kadang-kadang saja memberikan pengarahan pekerjaan. Ada sebanyak 37,5% pegawai menyatakan pimpinan mereka sering memberikan pengarahan kepada anak buahnya, hanya 2,50% pegawai menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan pengarahan, sedangkan sisanya 17,5% pegawai menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan pengarahan kepada anak buahnya perihal pekerjaan yang akan dilaksanakan pegawainya.

Minimnya pemberian pengarahan dari pimpinan kepada para pegawai disebabkan karena minimnya waktu luang yang dimiliki para

pimpinan. Terbatasnya waktu ini disebabkan oleh banyaknya agenda pimpinan yang harus diselesaikan baik untuk kunjungan lapangan maupun menghadiri rapat dinas baik di wilayah kerja Balai maupun di Semarang.

2. Masukan dari pimpinan atas penyelesaian pekerjaan

Selain pentingnya suatu pengarahan yang diberikan sebelum pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan, masukan juga sangat penting diberikan selama tugas atau pekerjaan tersebut dilaksanakan. Masukan merupakan upaya pimpinan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun tidak semua pimpinan menganggap bahwa masukan merupakan suatu hal yang penting. Hal ini terlihat pada tabel 4.19 dibawah ini.

Tabel 4.19
Masukan dari pimpinan atas penyelesaian pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. selalu	11	13,75
b. sering	40	50,00
c. kadang-kadang	20	25,00
d. tidak pernah	9	11,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.2 variabel motivasi kerja

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa mayoritas pegawai yakni 50,0% menilai bahwa pimpinan sering memberi masukan kepada para pegawainya. 13,75% pegawai menilai bahwa pimpinan selalu memberikan masukan kepada para pegawainya. Hanya 11,25%

pegawai menilai bahwa pimpinannya tidak pernah memberikan masukan kepada para pegawainya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sebagian responden, yakni 36,25% menilai bahwa pimpinan yang ada kurang atau tidak pernah memberikan masukan kepada para pegawai yang ada, mungkin pimpinan menganggap bahwa para pegawai sudah cukup memahami atas pekerjaan yang harus dilakukan. Sebagian pimpinan yang ada menilai bahwa pegawai sudah cukup pengalaman, dan memiliki latar belakang pendidikan yang mumpuni untuk mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Dorongan dari pimpinan

Tujuan keberadaan seorang pemimpin, selain sebagai pemberi arah, juga berfungsi sebagai motivator. Seorang pimpinan diharapkan mampu memberikan motivasi kepada anak buah yang dipimpinnya untuk bekerja dengan seoptimal mungkin, dengan mengerahkan segenap potensi sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan, sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Cerminan dari seberapa besar dorongan pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dicermati pada tabel 4.20 berikut ini:

Tabel 4.20
Dorongan dari pimpinan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat besar	3	3,25
b. besar	29	36,25
c. kurang besar	35	43,75
d. tidak besar	13	16,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.3 variabel motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 60,0% pegawai menyatakan kurangnya dorongan yang diberikan oleh pimpinan dalam pelaksanaan tugas sehari-sehari. Hanya 3,25% pegawai menyatakan adanya dorongan sangat besar dari pimpinan, sedangkan 36,25% pegawai menilai dorongan dari pimpinan besar.

Kurangnya dorongan pimpinan yang dirasakan oleh sebagian besar pegawai disebabkan karena adanya pemahaman dari sebagian pimpinan bahwa para pegawai sudah terbiasa dengan pekerjaan-pekerjaan teknis yang natabene merupakan pekerjaan yang sifatnya rutinitas, jadi tidak perlu dorongan secara berlebihan.

4. Dampak dorongan pimpinan

Suatu dorongan atau motivasi diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja para pegawai. Namun kondisi ideal tersebut tidak sepenuhnya tercapai, itu terlihat dari hasil analisis data seperti tersaji dalam tabel 4.21 berikut ini:

Tabel 4.21
Dampak dorongan pimpinan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
---------	-----------	----------------

a. sangat membantu	4	5,00
b. membantu	22	27,50
c. kurang membantu	39	48,75
d. tidak membantu	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.4 variabel motivasi kerja

Berdasarkan data seperti tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa, 48,75% pegawai menyatakan bahwa dorongan yang diberikan oleh pimpinan dirasa masih kurang membantu dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Kemudian 18,75% pegawai menyatakan dorongan pimpinan sama sekali tidak membantu dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Hanya 5,0% pegawai menyatakan bahwa dorongan yang diberikan oleh pimpinan sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan 27,50% pegawai menyatakan bahwa dorongan dari pimpinan membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Penilaian dari sebagian pegawai yang menyatakan bahwa dorongan dari pimpinan yang ada kurang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, alasannya adalah adanya sikap tanggung jawab yang besar dari pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya dengan sebaik mungkin. Mereka tetap berusaha melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya meskipun pimpinan atau atasan tidak ada ditempat untuk mengawasi atau memberikan intruksi dan dorongan kepada pegawai. Para pegawai

ini sudah mengetahui dengan baik tugas yang dihadapinya, dan dengan cara apapun tugas tersebut harus dapat diselesaikan.

5. Kesesuaian harapan dengan tugas dan tanggung jawab

Kepuasan pegawai akan tercipta jika ada kesesuaian antara harapan dengan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Jika kondisi ini tercipta, maka akan mengurangi keengganan pegawai dalam bekerja. Namun sebaliknya, jika harapan tidak sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang dimilikinya, dalam artian bahwa tugas dan tanggung jawab yang diembannya lebih besar dari harapannya, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa enggan atau setengah-setengah dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada hasil pekerjaan. Sebagai cerminan dari hasil penelitian dapat disajikan pada tabel 4.22 berikut ini:

Tabel 4.22
Kesesuaian harapan dengan tugas dan tanggung jawab

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat sesuai	7	8,75
b. sesuai	28	35,00
c. kurang sesuai	34	42,50
d. tidak sesuai	11	13,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.5 variabel motivasi kerja

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian harapan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai mayoritas 42,50%

menyatakan kurang sesuai antara harapan dengan tugas dan tanggung jawab. Hanya 8,75% pegawai menyatakan bahwa harapan mereka dengan tugas dan tanggung jawab sudah sangat sesuai, sedangkan 35,00% responden menyatakan sesuai dan sisanya 13,75% pegawai menilai bahwa antara harapan dengan tugas dan tanggung jawab tidak sesuai.

Pendapat yang muncul dari sebagian pegawai menyatakan masih kurang atau tidak sesuainya antara harapan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban disebabkan karena harapan yang ada bahwa tugas dan tanggung jawab yang akan diemban tidak melebihi daripada kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Adalah suatu kewajiban bahwa seorang pegawai memiliki harapan akan tugas dan pekerjaan yang akan dilakukannya adalah sesuai dengan kemampuan yang selama ini dipelajari, baik dari latar belakang pendidikan maupun dari pengalaman yang dimiliki. Karena jika tugas dan pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai, maka hasil yang didapatpun akan optimal.

6. Tingkat kepuasan

Tingkat kepuasan pegawai memiliki peran penting dalam pelaksanaan tugas-tugas berikutnya yang menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan. Jika seorang pegawai merasa kecewa atas apa yang mereka terima, maka ada kemungkinan pelaksanaan tugas

dan pekerjaan menjadi tidak optimal. Cerminan akan hal ini dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4.23
Tingkat kepuasan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat puas	2	2,50
b. puas	23	28,75
c. kurang puas	40	50,00
d. tidak puas	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.6 variabel motivasi kerja

Hasil penelitian indikator tingkat kepuasan pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa, mayoritas atau sebagian besar (68,75%) pegawai merasa kurang/tidak puas atas pekerjaan mereka. Hanya (2,50%) pegawai yang menyatakan sangat puas terhadap hasil pekerjaan mereka, sedangkan (28,75%) pegawai menyatakan puas atas pekerjaan mereka.

Kurang puasnya yang dirasakan oleh sebagian besar pegawai yang ada disebabkan oleh adanya kenyataan bahwa beban pekerjaan yang dipikul terlalu banyak. Terlalu besarnya beban tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan menyebabkan hasil yang diperoleh oleh pegawai juga kurang memuaskan.

7. Ketidakpuasan akibat ketidaksesuaian harapan dan tugas

Ketidakpuasan pegawai dalam lingkungan kerja biasanya muncul ketika apa yang mereka harapkan dari apa yang merupakan

tanggung jawabnya mereka tidak sesuai dengan kenyataan. Dalam arti bahwa hasil yang mereka terima lebih kecil baik dari segi kualitas dan kuantitasnya. Jika hal ini dibiarkan terus menerus, maka akan dapat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kaitan dengan hal ini tabel 4.24 dapat menggambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.24
Ketidakpuasan akibat ketidaksesuaian harapan dan tugas

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat setuju	9	11,25
b. setuju	40	50,00
c. kurang setuju	23	28,75
d. tidak setuju	8	10,00
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.7 variabel motivasi kerja

Indikator ketidakpuasan pegawai akibat ketidaksesuaian antara harapan dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka terima yang menjadi obyek penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai , yakni sebanyak 50,0% menyatakan setuju akan hal ini. 11,25% pegawai menyatakan sangat setuju. Hanya 10,0% pegawai yang menyatakan tidak setuju, dan 28,75% pegawai menyatakan kekurangsetujuannya mengenai ketidaksesuaian antara apa yang menjadi harapan mereka dengan apa yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawab mereka.

Tingkat ketidakpuasan atas kekurangsesuaian antara harapan dan tugas yang dirasakan oleh pegawai yang cukup besar disebabkan

oleh adanya suatu harapan bahwa apa yang akan dilakukannya (pekerjaan dan tugas) akan lebih dihargai lagi dengan adanya pemberian suatu insentif atau tambahan penghasilan yang layak, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan. Apa yang diharapkan ternyata tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini tentu saja menimbulkan kekecewaan sebagian pegawai dan dapat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

8. Insentif dalam meningkatkan kinerja pegawai

Salah satu hal yang biasanya mampu meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memberikan insentif kepada para pegawai. Diharapkan dengan pemberian insentif ini, motivasi kerja pegawai akan meningkat. Suatu insentif biasanya diberikan kepada pegawai jika tugas dan pekerjaan pegawai bertambah dari tugas yang seharusnya ditangani atau ketika pegawai mampu meningkatkan prestasi kerja. Namun adakalanya juga insentif ini masih kurang mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai merasa bahwa insentif yang diterima masih belum cukup sebagai kompensasi atas tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sebagai gambaran akan hal ini data empiris pada tabel berikut bisa dijadikan rujukan.

Tabel 4.25

Insentif dalam meningkatkan kinerja pegawai

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat mampu	1	1,25
b. mampu	23	28,75
c. kurang mampu	39	48,75
d. tidak mampu	17	21,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.8 variabel motivasi kerja

Dari hasil penelitian mengenai pemberian insentif dapat meningkatkan kinerja pegawai diperoleh hasil bahwa sebagian besar pegawai yakni 70% menganggap bahwa insentif kurang/tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hanya 28,75% pegawai menganggap bahwa insentif yang diberikan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan pegawai yang menyatakan bahwa insentif yang diberikan sangat mampu meningkatkan kinerja pegawai hanya mencapai 1,25%.

Alasan sebagian besar pegawai bahwa pemberian insentif kurang/tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah karena insentif yang diterima tidak dapat mencukupi kebutuhannya karena pada umumnya mereka mempunyai hutang di Bank yang angsurannya dipotong setiap bulan. Bahkan ada beberapa pegawai yang setiap bulannya tidak terima gaji hanya terima struk gaji saja karena habis untuk nyicil angsuran bank.

9. Gaji/penghasilan pegawai

Rendahnya gaji PNS merupakan persoalan klasik yang selama ini menjadi alasan bekerja bermalas-malasan. Seperti kita ketahui bahwa standar gaji PNS Indonesia merupakan yang tekecil dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara, oleh karena itu untuk dapat mencukupi kekurangannya tidak jarang seorang pegawai mencari obyek di luar kantor pada saat jam kerja. Namun banyak juga pegawai yang merasa bersyukur jadi PNS walaupun gajinya kecil namun bisa dijadikan pegangan hidup. Sebagai gambaran akan hal ini data empirisnya tersaji pada tabel berikut:

Tabel 4.26
Gaji/penghasilan pegawai

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat memadai	10	12,50
b. memadai	37	46,25
c. kurang memadai	20	25,00
d. tidak memadai	13	16,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.9 variabel motivasi kerja

Dari hasil penelitian yang berhubungan dengan persoalan gaji/penghasilan yang diterima pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa sebagian besar (46,25%) pegawai menyatakan bahwa gaji yang mereka terima masih memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. 12,5% pegawai yang lain menyatakan bahwa gaji yang mereka terima sangat memadai bagi pemenuhan kebutuhan hidup, sedangkan 25,0% pegawai menyatakan hal yang sebaliknya

bahwa gaji yang mereka peroleh kurang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan 16,3% pegawai menyatakan, bahwa gaji yang mereka terima sama sekali tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Sudah menjadi suatu rahasia umum bahwa kebanyakan para pegawai negeri yang ada di Indonesia menerima penghasilan yang masih kurang “layak” untuk mampu memenuhi kebutuhan hidup yang ada. Pendapatan yang relatif “rendah” ini disebabkan oleh masih minimnya alokasi anggaran dari pemerintah untuk menggaji para pegawai negeri. Rendahnya alokasi ini disebabkan oleh masih besarnya proporsi jumlah anggaran yang digunakan untuk membiayai pembangunan dan untuk membayar utang pemerintah.

10. Penghasilan diluar gaji yang diterima

Seorang pegawai, baik pegawai negeri sipil maupun pegawai swasta menerima gaji sesuai dengan golongan yang dimilikinya. Golongan pegawai yang tinggi biasanya dilatarbelakangi pendidikan pegawai yang tinggi pula, serta pengalaman kerja yang lama pula. Namun ada kalanya seorang pegawai menerima penghasilan diluar gaji yang telah ditetapkan. Penghasilan ini dapat berasal dari insentif yang diberikan oleh atasan atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Untuk menggambarkan hal ini tabel 4.27 menyatakan sebagai berikut:

Tabel 4.27
Penghasilan diluar gaji yang diterima

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. Selalu	17	21,25
b. Sering	25	31,25
c. Kadang-kadang	33	41,25
d. Tidak pernah	5	6,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.10 variabel motivasi kerja

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 41,25% pegawai menyatakan bahwa mereka kadang-kadang menerima penghasilan diluar gaji. Hanya 6,25% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan tidak pernah menerima penghasilan diluar gaji, sedangkan 31,25% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan bahwa mereka sering menerima penghasilan diluar dari gaji, dan sisanya 21,25% pegawai menyatakan mereka selalu menerima penghasilan di luar gaji yang mereka terima.

Adanya sebagian pegawai yang menyatakan bahwa mereka menerima penghasilan diluar dari gaji yang mereka terima hal ini disebabkan oleh masih minimnya gaji yang mereka terima untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga hal ini menyebabkan sebagian dari para pegawai yang ada berusaha mencari “proyek” tertentu untuk menambah penghasilannya.

11. Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Motivasi Kerja

Dari hasil penelitian mengenai motivasi kerja yang ada di Balai PSDA Citanduy diperoleh kesimpulan hasil skor kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.28
Rekap Skor Indikator Variabel Motivasi Kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. Sangat tinggi	6	7,50
b. tinggi	25	31,25
c. cukup rendah	40	50,00
d. Rendah	9	11,25
Total	80	100

Sumber: Data primer

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas pegawai yang ada memiliki tingkat motivasi kerja yang cukup/rendah dengan jumlah responden yang menyatakan sebanyak 61,25 % responden. Rendahnya motivasi pegawai disebabkan oleh adanya kenyataan bahwa antara tanggung jawab, tugas dan pekerjaan yang diterima tidak sesuai dengan harapan akan hasil yang diperoleh. Insentif yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Jumlah volume pekerjaan yang terkadang terlalu banyak dengan tempo waktu penyelesaian yang relatif sedikit dan lain-lain.

4.2.3. Kemampuan Kerja (X₃)

1. Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan

Pendidikan merupakan salah satu hal yang paling diperhitungkan oleh seorang pimpinan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka tingkat pemahaman serta analisisnya terhadap suatu permasalahan akan semakin baik, sehingga umumnya seseorang yang memiliki pendidikan yang tinggi kemungkinan akan ditempatkan pada pos-pos yang memerlukan tingkat pemahaman dan analisa yang tinggi pula, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa suatu pos tertentu bisa ditempati oleh pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.. Berarti dengan demikian ada kesalahan penempatan, yang mungkin bisa diakibatkan oleh ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dengan pos yang ditempati. Data akan hal ini terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.29
Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat sesuai	4	5,00
b. sesuai	29	36,25
c. kurang sesuai	33	41,25
d. tidak sesuai	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.1 variabel kemampuan kerja

Hasil penelitian terhadap 80 pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy mengenai tingkat kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan atau posisi yang dipegang, menunjukkan

bahwa sebagian besar pegawai (41,25%) menyatakan kurang sesuai. Hanya 5,0% pegawai yang menyatakan bahwa latar belakang pendidikan yang dimiliki dengan jabatan yang dipegang sangat sesuai, sedangkan 36,25% menyatakan sesuai antara latar belakang pendidikan yang dimiliki dengan jabatan yang dipegang. Sisanya 17,50% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang dipegang.

Adanya para pegawai yang menyatakan bahwa kurang atau tidak ada kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang sekarang ditangani dimungkinkan karena jenis pekerjaan yang ada sekarang ini menuntut untuk diselesaikan dengan sebaik-baiknya, sedangkan jumlah pegawai yang ada, yang memiliki kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang ada jumlahnya kurang mencukupi, sehingga para pegawai yang kurang memiliki beban tanggung jawab pekerjaan yang besar dituntut untuk mampu membantu terselesainya pekerjaan yang ada.

2. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar

Salah satu bentuk kebijakan yang umum dilakukan oleh suatu organisasi pemerintah dalam rangka peningkatan kualitas SDM adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mengikuti pendidikan tugas belajar. Tugas belajar ini diperlukan dengan tujuan utama adalah meningkatkan kualitas SDM dalam

rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Dengan semakin kompetitifnya persaingan yang ada, maka diperlukan SDM yang handal sebagai pelaksana operasional organisasi yang bersangkutan. Gambaran akan hal ini dapat disajikan pada tabel 4.30.

Tabel 4.30
Kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. selalu diberi	4	5,00
b. sering diberi	26	32,50
c. kadang-kadang	36	45,00
d. tidak pernah	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.2 variabel kemampuan kerja

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Balai PSDA Serayu Citanduy mengenai kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan tugas belajar didapat hasil, bahwa 45,0% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan kadang-kadang diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar. Hanya 5,0% pegawai yang menyatakan bahwa Balai PSDA Serayu Citanduy selalu memberikan kesempatan kepada para pegawainya, sedangkan 32,50% pegawai menyatakan sering diberi kesempatan. Sisanya yakni 17,50% pegawai menyatakan tidak pernah diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar.

Kurangnya kesempatan yang diberikan kepada para pegawai dimungkinkan karena latar belakang yang dimiliki pegawai yang bersangkutan tidak sesuai dengan peluang pendidikan yang dibutuhkan. Disamping itu terbatasnya dana yang dimiliki oleh instansi yang bersangkutan sehingga peluang tugas belajar bagi pegawai sangat terbatas. Pada saat ada peluang tugas belajar pada saat itu pula volume pekerjaan cukup besar sehingga prioritasnya adalah menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu. Bila hal ini tidak dilakukan maka dikawatirkan pekerjaan tersebut akan terbengkelai.

3. Tingkat keperluan pemberian kursus dan latihan kepada pegawai

Program kursus dan latihan merupakan salah satu bentuk upaya dari suatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill* para pegawainya. Diharapkan dengan diadakannya kursus dan pelatihan bagi para pegawai, maka pegawai akan lebih mampu menyelesaikan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan, baik dari sisi hal kualitas maupun kuantitas hasil pekerjaan. Sebagai gambaran akan hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 4.31 berikut ini:

Tabel 4.31
Tingkat keperluan pemberian kursus dan latihan
kepada pegawai

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat perlu	5	6,25
b. perlu	24	30,00
c. kurang perlu	40	50,00

d. tidak perlu	11	13,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.3 variabel kemampuan kerja

Hasil penelitian yang berkaitan dengan keperluan pemberian kursus yang diadakan bagi pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa para pegawai sebagian besar, yakni 50,0% menilai bahwa kursus dan latihan dianggap kurang perlu dilakukan. Hanya 6,25% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy yang memberikan penilaian sangat perlu atas keberadaan kursus dan latihan, juga sebanyak 30,0% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan hal yang sama, memandang perlu adanya kursus dan latihan, sedangkan sebanyak 13,75% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy yang menyatakan bahwa kursus dan latihan sama sekali tidak perlu dilakukan.

Masih adanya sebagian besar pegawai (63,75%) yang menyatakan bahwa pemberian latihan dan kursus dinilai kurang atau tidak perlu disebabkan oleh adanya penilaian bahwa kursus dan latihan yang diberikan kurang mampu menyentuh atau menyelesaikan persoalan yang sebenarnya mereka hadapi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal lainnya pegawai menganggap bahwa minat belajar pegawai kurang/menurun karena umur pegawai relatif sudah tua-tua (83 % pegawai berumur > 50 tahun). Disamping itu pengadaan diklat

disentralisir di Semarang, yang mana kebutuhan masing-masing Balai tidak sama prioritasnya sehingga materi diklat yang diberikan sering tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Kekurang efektifnya hasil dari pelatihan dan kursus yang diberikan disebabkan oleh kesalahan pihak instansi induk (Dinas PSDA Provinsi Jawa Tengah) dalam memahami persoalan yang sebenarnya yang ada di masing-masing Balai mengenai bentuk kursus dan latihan yang bagaimana yang sekiranya mampu meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Jadi kesimpulannya materi kursus yang diberikan tidak tepat sasaran, sehingga hasilnya tidak maksimal.

4. Manfaat program pelatihan

Sudah diutarakan pada point sebelumnya mengenai pentingnya program kursus dan latihan bagi pegawai. Namun adakalanya program kursus dan latihan yang diadakan ini oleh para pegawai dirasakan kurang perlu atau tidak bermanfaat. Kurang atau tidak adanya manfaat ini, karena mereka memandang bahwa materi yang diberikan dalam kursus dan latihan sudah mereka kuasai. Tabel 4.32 akan menggambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.32
Manfaat program pelatihan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat bermanfaat	4	5,00
b. bermanfaat	23	28,75

c. kurang bermanfaat	38	47,50
d. tidak bermanfaat	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.4 variabel kemampuan kerja

Dari hasil penelitian mengenai manfaat atas program kursus dan latihan yang diadakan di Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa ternyata sebagian besar pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy yakni 47,50% menilai bahwa program kursus dan latihan kurang bermanfaat, 18,75% pegawai menyatakan bahwa program kursus dan latihan sama sekali tidak bermanfaat. Hasil ini tidak berbeda jauh dengan pandangan mengenai perlu tidaknya program kursus dan latihan diadakan. Hanya 5,0% pegawai yang menyatakan bahwa kursus dan latihan sangat bermanfaat, dan 28,75% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy memandang bahwa kursus dan latihan bermanfaat.

Pandangan yang berkembang dikalangan pegawai bahwa kursus dan pelatihan kurang atau tidak bermanfaat disebabkan karena teknik-teknik dan materi diajarkan dalam kursus dan latihan tidak menyentuh persoalan yang sedang dihadapi para pegawai dalam pekerjaannya. Di samping itu para *trainer*-nya dari kalangan sendiri yang notabene para pejabat dikantornya bukan dari profesional, sehingga kursus itu sendiri dirasa kurang ada manfaatnya atau kurang optimal.

5. Manfaat latar belakang pendidikan atas tugas dan tanggung jawab.

Pendidikan sangat mendukung bagi seseorang untuk mampu berpikir secara lebih rasional dan kritis, sehingga ia akan lebih mudah menyelesaikan segala persoalan yang dihadapinya. Demikian juga halnya dalam dunia kerja instansi pemerintah, pendidikan seorang pegawai merupakan salah satu yang dijadikan tolak ukur dalam merekrut seseorang untuk ditempatkan pada pos atau jabatan tertentu. Diharapkan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai, tugas dan tanggung jawab yang menjadi kebutuhan dari pos tersebut dapat teratasi dengan lebih baik. Tabel 4.33 akan menggambarannya sebagai berikut:

Tabel 4.33
Manfaat latar belakang pendidikan atas tugas dan tanggung jawab

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat bermanfaat	14	17,50
b. bermanfaat	35	43,75
c. kurang bermanfaat	26	32,50
d. tidak bermanfaat	5	6,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.5 variabel kemampuan kerja

Dari hasil penelitian mengenai manfaat latar belakang pendidikan terhadap tugas dan tanggung jawab seorang pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa ternyata sebagian besar pegawai (43,75%) menyatakan bahwa latar belakang pendidikan

bermanfaat dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan. 17,50% pegawai menyatakan bahwa latar belakang pendidikan sangat mendukung tugas dan tanggung jawab. Hanya 6,25 % pegawai menjawab bahwa latar belakang sama sekali tidak bermanfaat dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab, sedangkan yang 32,50% menyatakan kurang bermanfaat.

Dari pertanyaan ini, hanya sebagian kecil yang menilai bahwa latar belakang pendidikan kurang mampu atau tidak bermanfaat atas pekerjaan dan tugas yang sekarang dihadapi. Penilaian ini disebabkan oleh adanya suatu ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai, sehingga pendidikan yang mereka peroleh dibangku sekolah atau kuliah kurang atau malah sama sekali tidak membantu proses pelaksanaan pekerjaan.

6. Tingkat pengetahuan pegawai atas prosedur pekerjaan

Suatu pekerjaan agar dapat berhasil dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, maka dalam pelaksanaannya harus mengacu pada prosedur yang ada. Prosedur merupakan ketentuan yang harus diacu oleh semua pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya baik secara kualitas maupun kuantitas. Gambaran akan hal ini datanya dapat disajikan seperti tabel 4.34 berikut:

Tabel 4.34

Tingkat pengetahuan pegawai atas prosedur pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat mengetahui	1	1,25
b. mengetahui	26	32,50
c. kurang mengetahui	40	50,00
d. tidak mengetahui	13	16,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.7 variabel kemampuan kerja

Penelitian yang dilakukan di Balai PSDA Serayu Citanduy mengenai tingkat pengetahuan pegawai atas prosedur pekerjaan menunjukkan bahwa hanya 1,25 % pegawai yang menyatakan sangat mengetahui prosedur pekerjaan. 32,50 % pegawai menyatakan memahami akan prosedur pekerjaan. 66,25 % pegawai menyatakan kurang/tidak memahami prosedur pekerjaan.

Sebagian besar pegawai yang berpandangan bahwa mereka kurang/tidak memahami prosedur pekerjaan yang ada disebabkan karena adanya kenyataan bahwa mereka dalam menerima penjelasan pimpinan terhadap prosedur yang ada sebenarnya masih belum mengerti, akan tetapi pegawai mengaku sudah paham. Lemahnya pemahaman yang ditangkap oleh para pegawai juga disebabkan karena prosedur itu sendiri sulit dimengerti baik oleh pimpinan maupun pegawainya sendiri, sehingga persepsi terhadap suatu prosedur yang

ada antar pimpinan dan pegawai menjadi tidak sama sehingga implementasinya jadi berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Dari beberapa temuan yang ada, bahwa tidak semua atasan yang ada mampu memberikan penjelasan lebih rinci terhadap suatu prosedur terhadap pegawainya mengenai alasan tugas tersebut diberikan, untuk tujuan apa pekerjaan tersebut diberikan, bagaimana pelaksanaan teknisnya, dan kapan harus dilaksanakan. Kelemahan-kelemahan yang ada ini tentu saja akan mengakibatkan kurangnya pemahaman pegawai dalam memahami prosedur pekerjaan yang ada.

7. Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab pekerjaan

Pemahaman seorang pegawai akan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya berbeda dengan pegawai lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh banyak faktor, antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman kerja serta volume pekerjaan yang dimilikinya. Seorang pegawai yang memiliki volume pekerjaan yang besar mempunyai tanggung jawab lebih besar jika dibandingkan dengan seorang pegawai yang memiliki beban volume pekerjaan yang lebih sedikit. Gambaran pemahaman pegawai akan hal ini dapat disajikan pada tabel 4.35 berikut ini :

Tabel 4.35
Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
---------	-----------	----------------

a. sangat paham	4	5,00
b. paham	20	25,00
c. kurang paham	41	51,25
d. tidak paham	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.7 variabel kemampuan kerja

Hasil penelitian mengenai tingkat pemahaman pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy atas tugas dan tanggung jawab pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar (51,25 %) pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy kurang paham atas tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankannya. Sebanyak 18,75 % pegawai menyatakan tidak paham atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Hanya 5,00 % pegawai menyatakan sangat paham akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan dipundaknya, sedangkan yang menjawab paham baru mencapai 25,00%.

Kurangnya pemahaman yang dirasakan oleh sebagian besar (70 %) pegawai yang ada lebih banyak disebabkan karena adanya masalah ketidak sesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaannya. Seperti yang kita ketahui di lembaga teknis seperti Balai PSDA Serayu Citanduy seharusnya lebih banyak pegawainya mempunyai latar belakang pendidikan teknis, akan tetapi pada kenyataannya 77,50 % tenaga operasional Balai PSDA Serayu Citanduy pendidikannya dari non teknis. Hanya pada

level manajemen menengah ke atas (22,50 %) yang latar belakang pendidikannya sesuai dengan tuntutan organisasinya.

8. Masa kerja pegawai dalam memegang suatu jabatan

Penunjukkan seorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan pada suatu instansi sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti kepangkatan, masa kerja, kemampuan, pendidikan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah kedekatan dengan pimpinan. Seseorang dari sisi pendidikan, kemampuan, masa kerja dan lain-lain dipandang sudah memenuhi syarat, tanpa adanya kedekatan dengan pimpinan, maka orang tersebut belum tentu dipercaya untuk menduduki suatu jabatan. Apalagi hanya di dasarkan pada masa kerja belaka. Sebagai gambaran akan hal ini tabel 4.36 menyajikan data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.36
Masa kerja pegawai dalam memegang suatu jabatan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat ditentukan	3	3,75
b. ditentukan	22	27,50
c. kurang ditentukan	42	52,50
d. tidak ditentukan	13	16,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.8 variabel kemampuan kerja

Hasil penelitian mengenai sejauh mana masa kerja pegawai menentukan seseorang dalam memegang suatu jabatan menunjukkan bahwa, 52,50 % pegawai menyatakan jabatan yang dipegang seorang pegawai kurang ditentukan oleh masa kerjanya. 16,25% pegawai menyatakan jabatan seorang pegawai tidak ditentukan oleh lamanya masa kerja Hanya 3,75 % pegawai yang menyatakan bahwa masa kerja menentukan jabatan, sedangkan 27,50% pegawai menyatakan bahwa masa kerja menentukan seseorang dalam menduduki suatu jabatan.

Responden yang menyatakan bahwa masa kerja kurang atau tidak menentukan jabatan seseorang (68,75 %) didasarkan pada pengalaman mereka selama bekerja bahwa mereka menganggap selama ini jabatan seseorang lebih ditentukan oleh prestasi dan kedekatan pegawai terhadap pimpinan. Walaupun ada satu dua orang pegawai yang dipercaya menduduki suatu jabatan karena memiliki masa kerja yang lama, itu tidak lain hanya untuk memberikan suatu penghargaan kepada pegawai yang bersangkutan atas pengabdian dan kejujurannya. Walaupun pegawai yang bersangkutan tidak memiliki prestasi yang luar biasa. namun ia menunjukkan prestasi yang cukup, maka hal ini tidak menjadi kendala untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

9. Tingkat frekuensi kepindahan pegawai

Tingkat frekuensi perpindahan pegawai memiliki pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian dan tujuan dari organisasi. Semakin sering seorang pegawai berpindah tempat tugas dikawatirkan akan berdampak pada hasil kerja masing-masing pegawai. Perputaran kepindahan yang tinggi atas seorang pegawai dapat mengakibatkan hasil kerja masing-masing pegawai kurang optimal, karena sebelum pekerjaan diselesaikan dengan baik, mereka harus dipindah ke bagian lain dengan pekerjaan yang lain pula. Sebagai gambaran akan hal ini dapat dicermati pada tabel 4.37 berikut ini:

Tabel 4.37
Tingkat frekuensi kepindahan pegawai

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat besar	19	23,75
b. besar	44	55,00
c. cukup kecil	17	21,25
d. kecil	0	0
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.9 variabel kemampuan kerja

Hasil penelitian di Balai PSDA Serayu Citanduy mengenai pengaruh tingkat frekuensi kepindahan pegawai menunjukkan bahwa tingkat kepindahan seorang pegawai besar pengaruhnya terhadap pencapaian hasil pekerjaan. Pernyataan ini didukung oleh 55,00% pegawai, sedangkan sisanya 21,25% menyatakan pengaruhnya cukup kecil dan 23,75% menyatakan pengaruhnya sangat besar.

Tingkat frekuensi perpindahan yang jarang terjadi akan menjadikan pegawai yang ada mampu memahami dengan baik akan setiap tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga tentu saja hal ini akan membantu dalam penyelesaian pekerjaan secara lebih baik. Sebaliknya, terlalu seringnya tingkat perpindahan pegawai akan menyebabkan pemahaman terhadap suatu pekerjaan akan semakin rendah dan cenderung menimbulkan inefisiensi pada pegawai yang bersangkutan.

10. Kebijakan mutasi dalam rangka penyegaran

Mutasi dalam suatu organisasi diperlukan sebagai salah satu sarana dalam rangka regenerasi kepemimpinan. Mutasi juga diperlukan sebagai salah satu cara dalam pengisian/penyegaran suatu pos tertentu. Dengan mutasi diharapkan kejenuhan yang dirasakan oleh seseorang yang menempati pos tertentu akan dapat dikurangi. Mutasi juga memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menambah pengalaman kerja. Jawaban akan pernyataan ini tersaji pada tabel 4.38 berikut:

Tabel 4.38
Kebijakan mutasi dalam rangka penyegaran

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat setuju	6	7,50
b. setuju	33	41,25
c. kurang setuju	27	33,75
d. tidak setuju	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.10 variabel kemampuan kerja

Dari hasil penelitian mengenai mutasi di Balai PSDA Serayu Citanduy diperoleh hasil bahwa sebagian besar pegawai yang ada (41,25%) menyatakan setuju perlunya mutasi sebagai langkah penyegaran. Yang menyatakan sangat setuju ada 7,50% pegawai, yang menyatakan kurang setuju ada sebanyak 33,75%, sedangkan pegawai yang menyatakan ketidak setujuannya terhadap mutasi ada sebesar 17,50%.

Adanya pernyataan responden yang kurang atau tidak setuju akan mutasi dan penyegaran (51,25 %), disebabkan karena kengganan mereka untuk berpindah tempat, posisi dan jabatan baru yang mau tidak mau itu merupakan tantangan tersendiri yang harus dijalaninya. Di mana setiap perpindahan tentu saja membutuhkan suatu adaptasi dan biaya yang tidak sedikit. Belum lagi tantangan terhadap pekerjaan dan lingkungan barunya.

11. Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kemampuan Kerja.

Dari hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kerja dengan menggunakan 10 indikator pertanyaan dapat direkapitulasi perolehan skornya seperti tabel 4.39 berikut :

Tabel 4.39
Rekap Skor Indikator Variabel Kemampuan Kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. Sangat tinggi	3	3,75
b. tinggi	18	22,50
c. cukup rendah	43	53,75
d. sangat rendah	16	20,00
Total	80	100

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa secara umum kemampuan pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy masuk dalam kategori cukup rendah. Hal ini tampak dari mayoritas responden sendiri, yakni 53,75% responden yang menyatakan bahwa kemampuan kerja dari para pegawai PSDA Serayu Citanduy cukup rendah. Cukup rendahnya kemampuan pegawai disebabkan oleh adanya rasa keengganan dari sebagian pegawai yang ada untuk mengikuti program pelatihan dan kursus, padahal pengadaan kursus dan pelatihan merupakan sarana bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan personal pegawai. Disamping itu kemampuan pegawai dirasa sudah mentok karena sebagian besar pegawai sudah berumur diatas 50 tahun.

4.2.4. Kinerja Pegawai (Y)

1. Kesesuaian tugas dan perintah dari pimpinan

Konsistensi pimpinan dalam memberikan tugas dan perintah kepada para pegawainya sangat diperlukan sebagai upaya memperjelas pelaksanaan suatu pekerjaan. Konsistensi pemberian tugas dan perintah dari pimpinan akan memudahkan para pegawai dalam melaksanakan perintah pimpinan. Pendapat responden dalam masalah ini disajikan pada tabel 4.40 berikut:

Tabel 4.40
Kesesuaian tugas dan perintah dari pimpinan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat sesuai	5	6,25
b. sesuai	35	43,75
c. kurang sesuai	28	35,00
d. tidak sesuai	12	15,00
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.1 variabel kinerja pegawai

Dari hasil penelitian mengenai kesesuaian tugas dan perintah dari pimpinan sebagaimana terlihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang ada (43,75%) menilai bahwa ada kesesuaian antara tugas dan perintah dari pimpinan. Hanya 6,25% pegawai menyatakan sangat sesuai antara tugas dan perintah pimpinan, sedangkan 35,0% pegawai yang dinilai menyatakan bahwa ada kekurangsesuaian antara tugas dan perintah dari pimpinan, dan 15,0% pegawai menyatakan tidak ada kesesuaian antara perintah dengan tugas yang dibebankan kepada pegawai.

Adanya penilaian negatif dari sebagian pegawai yang ada (50 %) mengenai ketidaksesuaian tugas dan perintah dari atasan menurut pandangan mereka disebabkan karena adanya beban tugas yang bertumpuk pada periode tertentu dan pekerjaan itu harus segera terselesaikan, sehingga pegawai lain yang sekiranya memiliki tugas yang lebih ringan dituntut untuk mampu melaksanakan tugas tersebut dengan baik walaupun tugas tersebut tidak sesuai dengan bidang yang selama ini ditanganinya.

2. Pemahaman atas tugas dari pimpinan

Tingkat pemahaman seorang pegawai sangat menentukan kualitas pekerjaan. Banyak hal yang menentukan tingkat pemahaman seseorang dalam memahami tugas yang diberikan pimpinan, antara lain; tingkat pendidikan, kemampuan, dan pengalaman. Semakin tinggi tingkat pendidikan, berarti semakin tinggi pula tingkat pemahaman, tingkat analisa dan tingkat rasionalitas pegawai tersebut. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang pegawai maka semakin tinggi pula kemampuan pemahaman akan tugas. Sebagai gambaran akan hal ini tabel 4.41 menyajikan data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.41
Pemahaman atas tugas dari pimpinan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
---------	-----------	----------------

a. sangat mampu	6	7,50
b. mampu	28	35,00
c. kurang mampu	31	38,75
d. tidak mampu	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.2 variabel kinerja pegawai

Hasil penelitian mengenai pemahaman pegawai akan tugas dari pimpinan di Balai PSDA Serayu Citanduy terlihat bahwa ada 38,75% pegawai menyatakan kurang mampu dalam memahami tugas dari pimpinan. 18,75% pegawai menyatakan tidak memahami tugas dari pimpinan, 35,0% pegawai memahami tugas yang diberikan pimpinan. Hanya 7,50% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy yang menyatakan sangat mampu memahami tugas dari pimpinan.

Rendahnya atas pemahaman tugas dari pimpinan oleh sebagian pegawai yang ada disebabkan oleh karena penyampaian tugas pekerjaan dari pimpinan sering kurang jelas. Pimpinan yang ada kurang mampu menjelaskan secara detail mengenai bagaimana seharusnya tugas tersebut dilaksanakan, kapan waktu penyelesaiannya, dan lain sebagainya.

3. Kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan prosedur yang ditetapkan

Hasil dari suatu pekerjaan diharapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Prosedur memberikan arahan yang jelas mengenai target yang harus dicapai. Hasil dari suatu pekerjaan

yang dicapai harus mampu mendukung tujuan utama dari organisasi. Jangan sampai hasil pekerjaan tersebut menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya yang dapat menyebabkan tujuan kolektif, tujuan yang lebih besar terabaikan. Data hasil penelitian akan hal ini dapat digambarkan pada tabel 4.42 berikut :

Tabel 4.42
Kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan
prosedur yang ditetapkan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat sesuai	8	10,00
b. sesuai	38	47,50
c. kurang sesuai	24	30,00
d. tidak sesuai	10	12,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.3 variabel kinerja pegawai

Dari hasil penelitian mengenai kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan prosedur yang ditetapkan di Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (47,50%) mampu melakukan pekerjaan, hasilnya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, sedangkan yang menyatakan sangat sesuai hanya mencapai 10,0 %. Lainnya 42,50 % menyatakan kurang/tidak sesuai antara hasil pekerjaan atas prosedur yang ditetapkan. Kekurang

sesuaian antara hasil pekerjaan dengan prosedur yang ada oleh para pegawai disebabkan karena adanya suatu anggapan yang berkembang di sebagian para pegawai bahwa metode yang selama ini mereka gunakan dalam penyelesaian pekerjaan sudah sangat sesuai dengan berbagai kondisi situasi maupun bentuk dari tugas dan pekerjaan yang dihadapi. Meskipun terkadang pendapat ini salah, bahwa tidak selamanya pengalaman yang mereka miliki mampu membantu penyelesaian pekerjaan dengan baik.

4. Efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam pekerjaan

Salah satu ukuran dari baik tidaknya hasil dari suatu pekerjaan adalah penggunaan atas waktu, tenaga dan biaya dalam pekerjaan apakah efisien ataukah tidak. Semakin efisien penggunaan sumber daya , maka semakin baik pula hasilnya dengan asumsi bahwa biaya dapat ditekan sedangkan kualitas baik. Semakin sedikit waktu, tenaga dan biaya yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan semakin baik, karena waktu, tenaga dan biaya yang tersisa dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lainnya. Gambaran tingkat efisiensi dalam bekerja dapat dicermati pada tabel 4. 43 berikut :

Tabel 4.43
Efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat efisien	6	7,50
b. efisien	39	48,75
c. kurang efisien	27	33,75
d. tidak efisien	8	10,00
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.4 variabel kinerja pegawai

Hasil penelitian mengenai penggunaan atas waktu, tenaga dan biaya dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menilai bahwa penggunaan waktu, tenaga dan biaya efisien. Hal ini dinyatakan oleh 48,75% pegawai. Sebanyak 7,50% menyatakan hal yang hampir sama bahwa mereka (pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy) dalam menggunakan tenaga, waktu dan biaya sangat efisien. Namun penilaian masih kurang efisiensinya penggunaan waktu, tenaga dan biaya dalam pekerjaan juga cukup besar, ada sebanyak 33,75% pegawai, sedangkan 10,0% pegawai menilai bahwa mereka tidak efisien dalam menggunakan waktu, tenaga dan biaya dalam pelaksanaan pekerjaan.

Masih adanya pegawai (43,75%) yang menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka laksanakan kurang/tidak efisien dan efektif, hal ini disebabkan karena, *pertama* dari banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan, hingga tingkat konsentrasi pegawai cenderung terpecah. *Kedua* dari sikap kurangnya minat dari sebagian pegawai yang ada atas kursus dan latihan yang diadakan di intansi PSDA, di mana kursus

dan latihan ini diadakan sebagai upaya peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan. Kurangnya minat atas kursus dan latihan ini tentu saja membuat kemampuan personal masing-masing pegawai cenderung tidak meningkat, sehingga jika mereka dihadapkan pada suatu tugas baru, mereka kurang mampu atau kurang cepat dalam penyelesaiannya.

5. Ketekunan dalam pekerjaan

Selain penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang efisien sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan suatu pekerjaan, ada faktor lain yang sangat menentukan hasil suatu pekerjaan, yakni ketekunan. Semakin tekun seseorang dalam bekerja, hasil yang dicapai juga akan semakin baik. Ketekunan seorang pegawai sangat dibutuhkan oleh semua organisasi. Data hasil penelitian ini dapat digambarkan seperti tabel 4.44 berikut :

Tabel 4.44
Ketekunan dalam pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat tekun	7	8,75
b. tekun	17	21,25
c. kurang tekun	44	55,00
d. tidak tekun	12	15,00
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.5 variabel kinerja pegawai

Dan hasil penelitian mengenai ketekunan pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dalam bekerja sebagaimana ditunjukkan pada tabel di

atas, di mana dapat dilihat bahwa sebagian besar, yakni 55,0% pegawai menyatakan kurang tekun dalam bekerja, dan 15,0% pegawai menyatakan tidak tekun dalam bekerja. Hanya 8,75% pegawai menyatakan sangat tekun dalam bekerja, dan ada sebanyak 21,25% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan tekun dalam bekerja.

Kekurang tekunan dalam bekerja yang ternyata diakui sendiri oleh 70 % pegawai disebabkan karena sikap dari sebagian pegawai itu sendiri yang indiscipliner terhadap tugas pokok dan fungsinya, sering keluar dari tempat kerja tanpa seijin dari pimpinan, lebih memilih pekerjaan sebagai pengawas lapangan daripada bekerja di kantor sehingga pekerjaan-pekerjaan kantoran menjadi sering terlambat.

6. Tingkat kerja sama antar rekan kerja

Prinsip gotong royong/kerjasama diperlukan sebagai jalan atau cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang memang membutuhkan tenaga orang banyak. Tingkat kerja sama yang tinggi di antara pegawai akan memudahkan komunikasi, serta akan lebih mampu mempercepat proses penyelesaian pekerjaan yang ada. Data mengenai hal ini tersaji pada tabel 4.45 berikut .:

Tabel 4.45
Tingkat kerja sama antar rekan kerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. selalu	2	2,50
b. sering	20	25,00
c. kadang-kadang	43	53,75
d. tidak pernah	15	18,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.6 variabel kinerja pegawai

Hasil penelitian mengenai tingkat kerja sama antara para pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy menunjukkan bahwa ternyata kerjasama hanya dilakukan kadangkala, tidak rutin terjadi. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian, di mana mayoritas pegawai (72,50 %) menyatakan hal demikian.

Tingkat kerja sama yang dinilai masih kurang oleh sebagian besar pegawai yang ada di Balai PSDA disebabkan oleh masih kurangnya komunikasi di antara para pegawai yang ada. Minimnya komunikasi ini dapat disebabkan oleh terlalu sibuknya pegawai dalam melaksanakan tugas yang mana sebagian besar tugasnya di lapangan yang jaraknya cukup jauh satu sama lainnya.

7. Kemampuan pegawai dalam bekerja

Pegawai dalam bekerja dituntut untuk mampu melaksanakan tugas-tugas yang diserahkan kepadanya. Baik tidaknya hasil yang dicapai dipengaruhi oleh tingkat kemampuan pegawai itu sendiri dalam bekerja. Data hasil penelitian akan hal ini ditunjukkan dalam tabel 4.46. berikut :

Tabel 4.46
Kemampuan pegawai dalam bekerja

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat mampu	4	5,00
b. mampu	21	26,25
c. kurang mampu	41	51,25
d. tidak mampu	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.7 variabel kinerja pegawai

Hasil penelitian mengenai kemampuan pegawai dalam bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai, yakni 51,25% pegawai menyatakan kurang mampu dalam bekerja, bahkan 17,50% pegawai menyatakan tidak mampu dalam bekerja. Hanya 5,00% pegawai yang menyatakan sangat mampu dalam bekerja, dan 26,25% sisanya menyatakan mampu dalam bekerja.

Berdasarkan kenyataan tersebut di mana sebagian besar pegawai (68,75) menilai bahwa kemampuan mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan masih kurang. Kurangnya kemampuan ini disebabkan karena *pertama* masih adanya keengganan dari sebagian pegawai yang ada untuk turut serta mengikuti kursus dan latihan karena umurnya sudah tua, *kedua* kekurangmampuan ini sendiri dapat dipicu oleh adanya kekurangsesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai dengan beban dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai. Masalah lain yang memicu kurangnya kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

adalah masih adanya suatu kekurangan dalam hal kerja sama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan kelompok, di mana penyelesaian pekerjaan jenis ini memerlukan suatu pemahaman bersama dari pegawai yang ada untuk bekerja sama dengan baik demi tercapainya hasil pekerjaan yang optimal.

8. Kemampuan menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan

Diharapkan bahwa seorang pegawai jika diserahi suatu tugas atau pekerjaan, selayaknya tugas-tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan selesai tepat pada waktunya. Namun kondisi ini jarang sekali tercapai, karena banyaknya volume pekerjaan yang harus diselesaikan pada waktu yang bersamaan sehingga mengakibatkan pekerjaan-pekerjaan tidak mampu terselesaikan tepat pada waktunya. Gambaran akan hal ini dapat dicermati pada tabel 4.47 berikut :

Tabel 4.47
Kemampuan menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat mampu	1	1,25
b. mampu	20	25,00
c. kurang mampu	42	52,50
d. tidak mampu	17	21,25
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.8 variabel kinerja pegawai

Hasil penelitian mengenai kemampuan pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dalam menyelesaikan semua tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan kurang mampu (52,50%), 21,25% pegawai menyatakan tidak mampu menyelesaikannya. Hanya 1,25% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan sangat mampu menyelesaikan seluruh tugas yang dibebankan kepadanya, sedangkan 25,0% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kekurangmampuan penyelesaian semua pekerjaan dengan baik (73,75 %) disebabkan oleh masalah indiscipliner sebagian pegawai yang ada, sehingga pekerjaan yang menuntut penyelesaian segera dialihkan ke satu orang yang *load* pekerjaannya memang sudah tinggi, sehingga dengan demikian terjadi penumpukan pekerjaan pada pegawai yang bersangkutan. Penyelesaian pekerjaan oleh pegawai tersebut tidak jarang dilakukan sampai lembur atau pekerjaan itu diselesaikan di rumah.

9. Ketepatan penyelesaian pekerjaan

Ketepatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan menjadi impian setiap pimpinan organisasi, apalagi ketepatan tersebut sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dicanangkan. Data hasil penelitian item ini dapat dicermati pada tabel 4.48 berikut .

Tabel 4.48
Ketepatan penyelesaian pekerjaan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. sangat tepat	8	10,00
b. tepat	33	41,25
c. kurang tepat	23	28,75
d. tidak tepat	16	20,00
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.9 variabel kinerja pegawai

Penelitian mengenai ketepatan penyelesaian pekerjaan di Balai PSDA Serayu Citanduy sebagaimana terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat (41,25%). 10,0% pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy menyatakan sangat tepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun persentase pegawai yang menyatakan kurang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan cukup besar, yakni ada sebanyak 28,75%, dan 20,0% pegawai menyatakan tidak tepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Ketidak mampuan penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu oleh sebagian pegawai yang ada, selain disebabkan oleh adanya suatu kenyataan bahwa sebagian pegawai yang ada cenderung tidak disiplin ketika masuk maupun pulang kerja, juga disebabkan oleh masih adanya keengganan dari sebagian pegawai untuk ikut serta dalam kursus dan latihan. Keengganan dari sebagian pegawai yang ada untuk mengikuti kursus dan latihan menyebabkan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan cenderung stagnan, padahal tuntutan jumlah

pekerjaan yang harus segera diselesaikan kian hari kian bertambah banyak.

10. Pemberian wewenang oleh pimpinan

Tidak semua apa yang menjadi tugas utama pimpinan dapat dilaksanakan oleh pimpinan tersebut dengan baik, karena keterbatasan pengetahuan waktu dan tenaga yang dimiliki oleh pimpinan yang bersangkutan. Pemberian wewenang kepada bawahan sangat penting dilakukan dalam rangka efisiensi dan efektifitas kerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pimpinan kepada pegawai yang dipercayainya diharapkan tugas pekerjaan yang sudah masuk dalam agenda penyelesaian pada periode berjalan dapat terlaksana dan tercapai dengan baik. Gambaran akan hal ini datanya tersaji pada tabel 4.49 berikut:

Tabel 4.49
Pemberian wewenang oleh pimpinan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. selalu	3	3,75
b. sering	13	16,25
c. kadang-kadang	45	56,25
d. tidak pernah	19	23,75
Total	80	100

Sumber: Kuesioner no.10 variabel kinerja pegawai

Dari hasil penelitian mengenai pemberian wewenang pimpinan kepada pegawai yang dimilikinya, sebagaimana terlihat pada tabel di atas ternyata hanya 3,75% pegawai menilai bahwa pimpinan selalu

memberikan wewenang yang dimilikinya. 16,25% pegawai menilai bahwa pimpinan sering memberikan wewenangnya kepada pegawai, sedangkan mayoritas (56,25 %) pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy sendiri menilai bahwa pimpinan hanya kadang-kadang saja memberikan wewenang, dan 23,75% pegawai menilai bahwa pimpinan tidak pernah memberikan wewenang kepada pegawainya.

Tidak adanya pemberian/pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada stafnya, hasil penelitian (80%) responden menyatakan bahwa hal itu disebabkan oleh adanya penilaian dari pimpinan sendiri bahwa tugas yang ada memerlukan ketelitian yang tinggi dan merupakan tugas yang sifatnya kebijakan yang hanya bisa diselesaikan di level pimpinan, sehingga pimpinan tidak perlu mendelegasikannya kepada stafnya. Kalau pekerjaan yang sifatnya bukan kebijakan sudah barang tentu pelimpahan wewenang dilakukan oleh pimpinan, itu terbukti dari hasil penelitian menunjukkan 20 % responden menjawab bahwa pimpinan sering/selalu memberikan pelimpahan wewenang kepada stafnya.

11. Rekapitulasi Skor Indikator Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian indikator kinerja pegawai skor masing-masing kategori jawaban mengenai kinerja pegawai yang ada di Balai PSDA di dapat dicermati seperti tabel 4.50 berikut:

Tabel 4.50
Rekap Skor Indikator Kinerja Pegawai

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
a. Sangat tinggi	4	5,00
b. tinggi	18	22,50
c. cukup rendah	44	55,00
d. rendah	14	17,50
Total	80	100

Sumber: Data primer.

Berdasarkan data pada tabel di atas terlihat jelas bahwa kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori cukup rendah/rendah. Hal ini tampak dari mayoritas jawaban responden adalah cukup rendah/rendah kalau dijumlah kisaran angkanya sebesar 72,50 % responden. Rendahnya kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy disebabkan oleh : *pertama*; rendahnya disiplin kerja sebagian pegawai, *kedua*; rendahnya motivasi kerja sebagian pegawai, dan *ketiga* ; rendahnya tingkat kemampuan pegawai dalam bekerja, sehingga hal ini berdampak pada rendahnya kinerja pegawai di Balai PSDA Citanduy.

4.3. Analisis Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis Minor

Pengujian hipotesis minor menggunakan koefisien korelasi Kendall's Tau. Dari hasil pengolahan data kuesioner dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.51
Hasil korelasi Kendall's Tau

		Correlations			
		Disiplin Kerja	Motivasi Kerja	Kemampuan Kerja	Kinerja Pegawai
Kendall's tau_b	Disiplin Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.713**	.769**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	80	80	80
	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	.713**	1.000	.696**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	80	80	80
	Kemampuan Kerja	Correlation Coefficient	.769**	.696**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	80	80	80
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.681**	.724**	.758**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
		N	80	80	80

** - Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer yang diolah.

1). Pengujian hipotesis antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

Dari tabel 4.51 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi koefisien antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai sebesar 0,000. Hal ini berarti nilainya jauh dibawah nilai $\alpha = 0,05$ (5%). Artinya terdapat hubungan sangat signifikan antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai. Besarnya tingkat hubungan antara variabel bebas disiplin kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai sebesar **0.681**, tingkat hubungan yang ada antara variabel disiplin kerja terhadap

kinerja pegawai masuk dalam kategori cukup kuat. Artinya bahwa jika disiplin kerja pegawai dapat ditingkatkan, maka kinerja pegawai juga meningkat. Dimana hipotesis yang diajukan sebelumnya adalah:

H_0 : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai.

H_1 : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai.

2). Pengujian hipotesis antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai

Dari tabel 4.51 di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai diperoleh angka 0,000. Di mana angka ini jauh dibawah nilai $\alpha = 0,05$ (5%), yang berarti hipotesis nol ditolak, bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Besarnya hubungan juga ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan besaran nilai korelasi **0.724**. Artinya bahwa tingkat hubungan yang ada antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai masuk dalam kategori kuat. Kesimpulannya jika terjadi suatu

peningkatan terhadap motivasi kerja pegawai, maka hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ada. Dimana hipotesis yang diajukan sebelumnya adalah:

Ho : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai

H₁ : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja pegawai.

3). Pengujian hipotesis antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis minor untuk variabel ketiga (kemampuan kerja) diperoleh angka signifikansi korelasi Kendall's Tau sebesar 0,000. Di mana angka ini jauh dibawah nilai $\alpha = 0,05$ (5%), yang berarti hipotesis nol dalam penelitian ini ditolak, bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai. Besarnya tingkat hubungan ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar **0.758**. Nilai koefisien korelasi ini termasuk dalam tingkat korelasi kuat, sama dengan tingkat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Kesimpulannya jika terjadi suatu peningkatan atas

kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan berbagai tugas yang ada, baik itu dalam hal efisiensi maupun efektifitas pekerjaan, maka hal ini bisa meningkatkan kinerja pegawai. Dimana hipotesis yang diajukan adalah:

Ho : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai

H₁ : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai.

b. Uji Hipotesis Mayor

Hipotesis mayor merupakan hipotesis yang berusaha untuk mencari apakah ada hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat.

Untuk menguji hipotesis mayor dalam penelitian ini digunakan uji *chi square*.

Di mana hipotesis mayor dalam penelitian ini adalah:

Ho : Ditolak berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai

H₁ : Diterima berarti tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

Tabel 4.52
Koefisien Korelasi Kendalls Tau

Test Statistics			
N			80
Kendall's W ^a			.476
Chi-Square			87.094
df			3
Asymp. Sig.			.004
Monte Carlo Sig.		Sig.	.000 ^b
		95% Confidence Interval	Lower Bound .000
			Upper Bound .004

a. Kendall's Coefficient of Concordance

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari tabel diatas diperoleh nilai signifikansi untuk uji Koefisien Konkordasi Kendall's sebesar 0,004 dengan nilai $\alpha = 0,05$ (5%). Jadi nilai sig. hitung jauh lebih kecil dari nilai α , yang berarti hipotesis nul mayor penelitian ini ditolak, bahwa ada hubungan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

4.3.2 Uji Determinasi

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 13.0 diperoleh nilai R^2 koefisien korelasi Kendall's Tau adalah 0,476, di mana nilai koefisien determinasi adalah nilai dari koefisien korelasi kali seratus persen, sehingga diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 47,6%. Artinya bahwa 47,60 % variabel terikat kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja. Sisanya, yakni 52,40% variabel kinerja diterangkan oleh variabel-variabel selain variabel yang telah diteliti, misalnya variabel pola kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, dan lain-lain.

4.4. Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Pegawai.

Disiplin merupakan salah satu hal yang selama ini terus menerus didengungkan dan merupakan permasalahan serius diberbagai organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta sebagai bentuk upaya dari organisasi yang bersangkutan untuk meningkatkan output, baik dari segi efesiensi maupun efektifitas.

Disiplin memiliki nilai penting sebagai bagian dari sebuah budaya organisasi, apapun bentuk organisasi tersebut. Pembudayaan suatu disiplin kerja dalam organisasi berarti sama juga dengan membentuk suatu karakter individu pada khususnya dan organisasi pada umumnya untuk terus mampu melakukan

suatu perubahan kedepan yang sifatnya positif sebagai bentuk respon terhadap perubahan iklim, baik iklim regional maupun global.

Ketidak mampuan suatu organisasi dalam menerapkan budaya disiplin akan mengakibatkan ketidakmampuan organisasi tersebut untuk bersaing dengan organisasi lain yang telah mampu menerapkan budaya disiplin dengan baik. Karena pada hakekatnya masyarakat sebagai obyek dari suatu kinerja organisasi tertentu menginginkan suatu hasil kerja yang maksimal, memuaskan terhadap kebutuhan masyarakat .

Dari hasil penelitian mengenai disiplin kerja di Balai PSDA Serayu Citanduy dalam hubungannya dengan kinerja pegawai datanya dapat dilihat pada tabel silang (tabel 4.53) di bawah ini, ada sebanyak 18 reponden yang menilai bahwa disiplin kerja yang ada di Balai PSDA Serayu Citanduy masih dalam kategori rendah. Di mana 66,70% di antaranya menilai bahwa dari rendahnya disiplin kerja yang ada menyebabkan kinerja pegawai juga rendah. Sisanya, yakni 33,30% menilai bahwa kinerja pegawai masuk kategori cukup rendah.

Responden yang menilai bahwa disiplin kerja dari para pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy masih cukup rendah ada sebanyak 35 responden. Jumlah ini merupakan jumlah mayoritas jika dibandingkan dengan penilaiin yang lainnya. Dari 35 responden tersebut, 5,7% di antaranya menilai bahwa

kinerja pegawai masuk kategori rendah. 74,3% di antaranya menilai bahwa kinerja pegawai yang ada di Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori cukup rendah, sedangkan sisanya, yakni 20% di antaranya menilai bahwa kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy sudah masuk kategori tinggi.

Dari 80 orang responden yang diteliti, ternyata jumlah yang menilai bahwa disiplin kerja dari pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori tinggi cukup besar, yakni 22 orang responden. Di mana dari jumlah tersebut, prosentase yang menyatakan bahwa kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy cukup rendah dan tinggi prosentasenya sama besarnya yakni masing-masing 50%. Jadi dari 22 orang responden tersebut tidak ada yang menyatakan bahwa kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori rendah dan sangat tinggi. Jumlah responden yang menilai bahwa disiplin kerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy ini lebih besar jika dibandingkan dengan jumlah pegawai yang menyatakan bahwa disiplin kerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy adalah rendah.

Dari hasil penelitian mengenai disiplin kerja dalam hubungannya dengan kinerja pegawai juga diperoleh bahwa ada sebanyak 5 orang responden yang menyatakan bahwa disiplin kerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy adalah sangat tinggi. Di mana dari 5 orang responden yang menyatakan hal tersebut, 1 orang di antaranya atau 20% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada dinilai cukup rendah, dan 4 orang responden atau

80% di antaranya menilai bahwa kinerja pegawai yang ada masuk kategori sangat tinggi.

Dari hasil pengamatan tersebut dapat dilihat bahwa ternyata mayoritas responden menyatakan bahwa disiplin kerja dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori cukup rendah. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden, ada sebanyak 35 orang responden yang menyatakan cukup rendahnya nilai kedisiplinan dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy. Begitu juga dapat dilihat pada variabel kinerja pegawai, di mana mayoritas responden juga menyatakan bahwa kinerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy juga cukup rendah, dengan jumlah responden yang menyatakan hal demikian ada sebanyak 44 orang responden.

Tabel 4.53
Tabel silang disiplin kerja dengan kinerja pegawai

Kinerja Pegawai * Disiplin Kerja Crosstabulation

			Disiplin Kerja				Total
			Rendah	Cukup rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
Kinerja Pegawai	Rendah	Count % within Disiplin Kerja	12 66.7%	2 5.7%			14 17.5%
	Cukup rendah	Count % within Disiplin Kerja	6 33.3%	26 74.3%	11 50.0%	1 20.0%	44 55.0%
	Tinggi	Count % within Disiplin Kerja		7 20.0%	11 50.0%		18 22.5%
	Sangat tinggi	Count % within Disiplin Kerja				4 80.0%	4 5.0%
Total		Count % within Disiplin Kerja	18 100.0%	35 100.0%	22 100%	5 100.0%	80 100.0%

Sumber: data primer yang diolah

4.5. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai.

Motivasi sebagai dasar yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan memainkan peran yang sangat vital pada semua bidang pekerjaan. Semua orang didunia ini bergerak, bekerja karena mereka didorong oleh sesuatu yang nantinya akan mereka peroleh atas apa yang akan mereka kerjakan.

Pada umumnya seseorang menargetkan suatu hasil tertentu yang akan mereka mampu peroleh didasarkan pada kemampuan pribadi masing-masing pelaku, dan juga hasil yang diharapkan. Jika hasil yang mereka harapkan terlampaui sulit untuk mereka capai dengan tingkat kapabilitas yang mereka miliki, maka mereka akan cenderung mundur, mereka akan mengalihkan pada tujuan yang memiliki tingkat kesulitan yang moderat, di mana mereka mampu mencapainya. Seandainya mereka dihadapkan pada pilihan hasil yang relatif

kecil dan dilihat dari pengorbanan sumber daya yang ada kurang senilai dengan hasil yang ada, maka orang yang bersangkutan juga cenderung untuk memilih tingkat hasil yang lebih kecil, yang sesuai dengan pengorbanan sumber daya yang ada.

Dalam suatu bidang pekerjaan, seorang pegawai pada umumnya melaksanakan suatu pekerjaan didorong keinginan untuk memperoleh pendapatan sehingga dari pendapatan yang diperoleh tersebut, pegawai mampu memenuhi kebutuhan hidup dia dan seluruh keluarganya. Selain kebutuhan dasar yang menggerakkan seseorang dalam bekerja, pada umumnya mereka juga digerakkan oleh adanya suatu pengakuan dari lingkungan sekitar, baik dari rekan kerja, bawahan ataupun atasannya, bahwa ia (pegawai yang bersangkutan) memiliki nilai, sumbangan yang positif terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Namun motivasi yang ada ini tidak berhenti disini saja, pada tingkatan yang lebih tinggi, seorang pegawai dalam bekerja umumnya mereka menginginkan adanya suatu karir yang lebih baik lagi kedepannya, dalam arti bahwa mereka mengharapkan adanya suatu promosi jabatan sebagai suatu bentuk aktualisasi diri, sehingga adanya berbagai alasan tersebut, seorang pegawai bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai apa yang sudah menjadi rencana sebelumnya.

Dari hasil penelitian mengenai motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.54 dibawah ini

bahwa ada sebanyak 9 orang responden yang menilai bahwa motivasi kerja yang ada dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy adalah masih dalam kategori rendah. Dari 9 orang responden tersebut, 8 orang di antaranya atau 88,9% menyatakan bahwa kinerja pegawai masih rendah. 1 orang responden atau 11,1% menilai bahwa kinerja pegawai yang ada masuk dalam kategori cukup rendah.

Pada penilaian lainnya atas motivasi kerja dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy, diperoleh sebanyak 40 orang responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang ada dari para pegawai masuk kategori cukup rendah. Di mana 6 orang di antaranya atau 15% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada termasuk rendah, 31 orang responden atau 77,5% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada masuk kategori cukup rendah, sedangkan jumlah responden yang menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada tinggi ada sebanyak 3 orang responden atau 7,5%.

Jumlah responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy adalah tinggi ada sebanyak 25 orang responden. Di mana dari 25 orang responden tersebut ada sebanyak 10 orang responden atau 40% menyatakan bahwa kinerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masih dalam kategori cukup rendah, sedangkan ada sebanyak 15 orang responden atau 60% di antaranya menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada masuk dalam kategori tinggi.

Dari hasil penilaian yang terakhir, yakni penilaian kategori sangat tinggi atas motivasi kerja yang ada dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy terlihat hanya 6 orang responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai sangat tinggi. Di mana dari 6 orang responden tersebut, 2 orang di antaranya atau 33,3% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada masuk dalam kategori cukup tinggi. Sisanya yakni 4 orang responden atau 66,7% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada masuk kategori sangat tinggi.

Dari apa yang disampaikan diatas, terlihat bahwa sebagian besar responden, yakni ada sebanyak 40 orang responden atau 50% dari total responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang ada dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori cukup rendah, sedangkan dari rendahnya motivasi kerja tersebut menyebabkan tingkat kinerja pegawai juga rendah, hal ini dinyatakan oleh 44 orang responden.

Tabel 4.54
Tabel silang motivasi kerja dengan kinerja pegawai

Kinerja Pegawai * Motivasi Kerja Crosstabulation

			Motivasi Kerja				Total
			Rendah	Cukup rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
Kinerja Pegawai	Rendah	Count	8	6			14
		% within Motivasi Kerja	88.9%	15.0%			17.5%
	Cukup rendah	Count	1	31	10	2	44
		% within Motivasi Kerja	11.1%	77.5%	40.0%	33.3%	55.0%
Tinggi	Count			3	15		18
	% within Motivasi Kerja			7.5%	60.0%		22.5%
Sangat tinggi	Count					4	4
	% within Motivasi Kerja					66.7%	5.0%
Total		Count	9	40	25	6	80
		% within Motivasi Kerja	100.0%	100.0%	100%	100.0%	100%

Sumber: data primer yang diolah.

4.6. Hubungan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai.

Kemampuan kerja berkaitan dengan kapabilitas seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan kerja antara orang satu dengan orang lain berbeda-beda walaupun mereka telah bekerja pada bidang yang sama dalam tempo lama waktu yang sama pula. Perbedaan yang ada ini disebabkan oleh banyak faktor, antara lain latar belakang pendidikan yang dimiliki, kecakapan atau tingkat kecerdasan yang dimiliki, serta lingkungan tempat mereka bekerja.

Banyak sekali usaha yang dilakukan oleh berbagai organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja pegawainya sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Antara lain dengan mengadakan program diklat, program pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk melaksanakan studi lanjut pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi bagi para pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang dinilai masih rendah.

Usaha-usaha yang telah dilakukan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja para pegawai akan menjadi sia-sia jika pemberian program-program yang ada tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pemberian suatu program sebagai upaya dari organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja para pegawainya

Dari hasil penelitian mengenai kemampuan kerja pegawai dalam hubungannya dengan kinerja pegawai sebagaimana terlihat pada tabel silang 4.56 dibawah ini, terlihat bahwa hanya 3 orang responden yang menyatakan bahwa kemampuan kerja dari para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk dalam kategori sangat tinggi. Dari 3 orang responden tersebut, semuanya juga menilai bahwa kinerja pegawai yang ada juga masuk dalam kategori sangat tinggi.

Pada penilaian lainnya, ada sebanyak 18 orang responden yang menyatakan bahwa kemampuan kerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy adalah tinggi. Di mana 7 orang responden di antaranya atau 38,9% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada adalah masih cukup rendah. Dari 18 orang responden tersebut, paling banyak menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada adalah tinggi dengan jumlah responden yang menyatakan demikian ada sebanyak 10 orang responden atau 55,6%. Sisanya, yakni 1 orang responden atau 5,6% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada di Balai PSDA Serayu Citanduy masuk dalam kategori sangat tinggi.

Pada penelitian ini, yakni kemampuan kerja dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, sebagian besar responden menyatakan bahwa kemampuan kerja yang dimiliki para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk dalam kategori cukup rendah dengan jumlah responden yang menyatakan demikian ada sebanyak 43 responden. Dari 43 responden tersebut, 3 orang responden di

antaranya atau 7,0% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada masuk dalam kategori rendah. 32 orang responden atau 74,4% menyatakan bahwa kinerja para pegawai di Balai PSDA Serayu Citanduy adalah cukup rendah. dan sisanya, yakni 8 orang responden atau 18,6% pegawai menilai bahwa kinerja pegawai yang ada di Balai PSDA Serayu Citanduy masuk kategori tinggi.

Dari analisis hubungan variabel ini juga diketahui bahwa ada sebanyak 16 orang responden yang menilai kemampuan kerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy masuk dalam kategori rendah, di mana 11 orang responden di antaranya atau 68,8% menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada dinilai masih rendah. Sisanya 5 orang responden (31,30%) menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada dinilai cukup rendah.

Dari apa yang sudah dijelaskan di atas dan berdasarkan angka tabel di bawah ini dapat dilihat bahwa mayoritas responden menyatakan kemampuan kerja para pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dan kinerja yang dihasilkan dari kemampuan kerja yang dimiliki pegawai masuk dalam kategori cukup rendah. Jumlah responden yang menyatakan bahwa kemampuan kerja yang ada masih cukup rendah ada sebanyak 43 orang responden, dan jumlah responden yang menyatakan bahwa kinerja pegawai yang ada di Balai PSDA Serayu Citanduy adalah cukup rendah ada sebanyak 44 orang responden.

Tabel 4.56
Tabel silang kemampuan kerja dengan kinerja pegawai
Kinerja Pegawai * Kemampuan Kerja Crosstabulation

			Kemampuan Kerja				Total
			Rendah	Cukup rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
Kinerja Pegawai	Rendah	Count % within Kemampuan Kerja	11 68.8%	3 7.0%			14 17.5%
	Cukup rendah	Count % within Kemampuan Kerja	5 31.3%	32 74.4%	7 38.9%		44 55.0%
	Tinggi	Count % within Kemampuan Kerja		8 18.6%	10 55.6%		18 22.5%
	Sangat tinggi	Count % within Kemampuan Kerja			1 5.6%	3 100.0%	4 5.0%
Total		Count % within Kemampuan Kerja	16 100.0%	43 100.0%	18 100.0%	3 100.0%	80 100%

Sumber: data primer yang diolah.

4.7. Pembahasan

Dari hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 13.0 dapat diketahui bahwa hasil uji hipotesis minor menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara masing-masing variabel bebas, yakni variabel disiplin kerja, kemampuan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Wexley & Yukl yang menyatakan bahwa, faktor disiplin dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan Simamora berpendapat bahwa tingkat kemampuan

pegawai lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins, dimana pendapatnya adalah kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan obsesi, artinya ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi dan keinginan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula pada pegawai yang bersangkutan. Sedangkan untuk hipotesis mayor juga diperoleh hubungan positif dan signifikan secara simultan antara variabel bebas disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya ketiga variabel bebas yang diteliti baik itu disiplin kerja, motivasi kerja maupun kemampuan kerja semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh beberapa temuan antara lain bahwa, dari ketiga variabel bebas yang diuji ternyata variabel kemampuan kerja mempunyai hubungan yang paling besar berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai, dengan besaran tingkat hubungan mencapai 0,758. Artinya semakin tinggi tingkat kemampuan seorang pegawai maka secara logik orang yang bersangkutan memiliki tingkat kinerja yang tinggi pula. Namun bisa juga terjadi sebaliknya, semakin tinggi tingkat kemampuan seseorang namun di sisi lain tanpa diimbangi dengan penghasilan yang meningkat maka orang yang bersangkutan kinerjanya bisa menurun. Jadi kesimpulannya kinerja seorang

pegawai dapat tercapai secara optimal jika ditunjang dan diimbangi dengan penghasilan yang tinggi.

Temuan-temuan pada variabel bebas kemampuan kerja pegawai diperoleh beberapa masalah antara lain ditemukannya masalah kekurangsesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang sekarang dipegang pegawai. Ketidak sesuaian ini dapat berakibat pada kurang optimalnya kinerja pegawai yang bersangkutan. Juga ditemukan adanya kurangnya kesempatan pegawai yang diberikan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sehingga menyebabkan kurangnya pemahaman akan prosedur kerja.

Variabel kedua yang memiliki tingkat hubungan cukup tinggi terhadap kinerja pegawai adalah variabel motivasi kerja pegawai, Itu ditunjukkan dari hasil analisis Korelasi Kendall,s Tau diperoleh angka sebesar 0,724 artinya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai masuk dalam kategori kuat. Jadi jika seandainya terjadi peningkatan motivasi kerja pegawai maka hal ini diyakini akan mampu meningkatkan kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy. Pada variabel motivasi kerja pegawai, ditemukan adanya beberapa masalah, antara lain bahwa pimpinan kurang mampu memberikan dorongan kepada para pegawainya. Kurangnya dorongan dapat menciptakan kekurang optimalan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Keberadaan pimpinan tidak hanya dipandang sebagai orang yang mengatur segala sesuatu dalam suatu organisasi agar dapat berjalan dengan baik, tetapi juga berhubungan dengan

bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki organisasi baik menyangkut SDM, dana, sarana prasarana dan lain-lain agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Adanya dorongan pimpinan kepada pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya peningkatan kinerja organisasi sebagai tujuan utama organisasi dapat tercapai sesuai dengan visi organisasi. Bentuk dorongan yang dilakukan pimpinan hendaknya dilakukan secara lebih halus dan berhati-hati, jangan sampai bentuk dorongan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai malah berubah sebaliknya, pegawai menjadi malas bekerja karena merasa tersinggung dan kurang dihargai. Bentuk-bentuk dorongan yang perlu dilakukan antara lain : perlunya segenap pimpinan memberikan pengarahan kepada pegawai ketika akan melakukan suatu pekerjaan, memberikan masukan-masukan kepada pegawai selama proses pekerjaan berjalan, serta hendaknya pimpinan tidak segan-segan memberikan pujian kepada pegawai yang dipandang mampu menyelesaikan pekerjaan secara baik dan tepat waktu.

Selain itu juga ditemukan kurangnya frekuensi pengarahan yang diberikan pimpinan kepada para pegawai, dan adanya ketidak sesuaian antara harapan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban pegawai. Semua masalah yang timbul tersebut tentu saja berdampak pada kinerja pegawai. Kurangnya pengarahan yang diberikan berdampak pada kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas yang dilakukannya. Kurangnya dorongan juga berpengaruh terhadap kinerja, jika pimpinan kurang mampu mendorong

pegawai untuk bekerja lebih giat lagi, apa yang diharapkan atas suatu hasil pekerjaan tidak akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Variabel terakhir yang memiliki tingkat hubungan cukup kuat dengan variabel terikat kinerja pegawai adalah disiplin kerja., dengan besaran tingkat hubungan adalah 0,681, ini berarti bahwa peningkatan kinerja atau prestasi kerja seseorang ditentukan oleh adanya peningkatan tingkat kedisiplinan dari orang yang bersangkutan. Disiplin kerja berhubungan dengan seberapa baik suatu tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu dan sumber daya yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan jadwal ini dimaksudkan sebagai alat kontrol agar semua proses kerja tidak saling berbenturan, justru dengan alat kontrol tersebut diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas.

Beberapa temuan negatif atas indikator variabel disiplin kerja adalah adanya pegawai yang tidak mampu datang ke tempat kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan (persentasenya mencapai 58,75 %), pulang lebih awal sebelum jam kantor berakhir, pemakaian pakaian dinas yang tidak komplit dengan atributnya (65 % pegawai). Selain itu juga ditemukan bahwa sebagian besar pegawai tidak menggunakan cara atau metode yang telah ditetapkan sebelumnya dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Pegawai yang tidak menggunakan metode atau cara yang telah ditetapkan ini berdampak pada hasil kerja pegawai, baik dilihat dari segi waktu, kualitas dan kuantitas hasil

pekerjaan. Juga ditemukan masih banyaknya pegawai (65 %) yang meninggalkan tempat kerja tanpa seijin dari pimpinan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan hasil kajian pada bab-bab terdahulu penulis dapat simpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Penggunaan standar kerja yang telah ditetapkan tidak dapat membantu pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal itu disebabkan karena penggunaan standar kerja yang ada dianggap sulit diimplentasikan dalam artian standar itu sudah tidak efektif dan efisien. Pernyataan ini dinyatakan oleh 67,50 % pegawai.
2. Penyelesaian pekerjaan oleh pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dilakukan secara tidak tepat waktu. Hal itu disebabkan karena tidak digunakannya standar kerja sebagai acuan kerja serta seringnya pegawai meninggalkan ruang kerja sebelum jam kerja berakhir. Pernyataan ini didukung oleh 73,75 % responden.
3. Kurangnya dorongan yang diberikan para pimpinan Balai PSDA Serayu Citanduy kepada pegawainya (pengakuan 67% pegawai responden) mengakibatkan penyelesaian pekerjaan sedikit terhambat dan terlambat. Hal itu disebabkan karena ada suatu keyakinan dikalangan pimpinan Balai bahwa karena pekerjaan bersifat rutinitas maka dorongan kepada pegawainya tidak menjadi prioritas utama, padahal hal ini adalah keliru.

4. Pemberian insentif kepada pegawai Balai PSDA serayu Citanduy ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan ini dikemukakan oleh 70 % responden. Hal itu disebabkan karena insentif yang diterima tidak mampu untuk mencukupi kebutuhannya, karena pada umumnya mereka mempunyai hutang di Bank yang angsurannya dipotong lewat gaji mereka.
5. Pemahaman pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy terhadap tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya rendah (pernyataan dari 70 % responden). Hal itu disebabkan karena ketidak sesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaannya. Seharusnya di lembaga teknis seperti halnya di Balai PSDA Serayu Citanduy pegawainya harus berlatar belakang teknis, akan tetapi kenyataannya 77,50 % tenaga operasional Balai pendidikannya dari non teknis.
6. Frekuensi perpindahan pegawai memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian hasil dan tujuan dari organisasi (78,75% responden menyatakan demikian), karena terlalu tingginya tingkat frekuensi perpindahan pegawai akan menyebabkan pemahaman terhadap suatu pekerjaan akan semakin rendah dan cenderung menimbulkan inefisiensi pada pegawai yang bersangkutan.
7. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif secara parsial antara masing-masing variabel bebas disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy. Besaran hubungan masing-

masing variabel adalah sebagai berikut : disiplin kerja 0,681, motivasi kerja 0,724 dan kemampuan kerja 0,758.

8. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mayor dapat diketahui bahwa, terdapat hubungan positif secara bersama-sama (simultan) antara variabel bebas disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja dengan variabel terikat kinerja pegawai dengan besaran nilai Konkordasi kendall's sebesar 0.004.
9. Dari hasil analisa data diperoleh nilai determinasi sebesar 47,60 %. Artinya bahwa variabel terikat kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja sebesar 47,60 %.

5.2. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, penulis dapat sarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlu pembaharuan standar kerja yang ada yang bisa diimplementasikan oleh pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy. Caranya kita membuat standar kerja yang lebih sederhana yang mampu dipahami dan diimplementasikan oleh semua pegawai.
2. Perlu peningkatan pengawasan melekat dan pemberian sanksi yang tegas dari segenap pimpinan kepada stafnya yang tidak disiplin baik menyangkut penggunaan standar kerja maupun meninggalkan kantor tanpa ijin pimpinan.

3. Para pimpinan Balai perlu memberikan dan meningkatkan dorongan moral kepada stafnya baik menyangkut masalah pekerjaan maupun masalah lainnya yang dihadapi para pegawai, sehingga dengan demikian mereka akan menjadi senang dan tenang dalam bekerja.
4. Pemberian suatu penghargaan dan insentif sebagai timbal balik atas beban pekerjaan, terutama pekerjaan tambahan yang dilakukan seorang pegawai sebaiknya ditingkatkan dan disesuaikan dengan beban dan prestasi kerja yang didapat pegawai.
5. Untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan dibutuhkan kesabaran para pimpinan Balai untuk selalu memberikan pengarahan kepada staf menyangkut masalah Tupoksi masing-masing pegawai.
6. Dalam hal mutasi pegawai para pejabat berwenang perlu memikirkan strategi yang tepat, jangan sampai memindah seseorang pegawai justru menyebabkan pegawai yang bersangkutan menjadi sengsara dan stres. Hal ini bisa dilakukan dengan menempatkan pegawai sesuai tempat mereka berdomisili.
7. Mengingat hasil uji determinasi variabel bebas (disiplin kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerja) terhadap variabel terikat kinerja pegawai nilainya baru mencapai level 47,60 %, maka disarankan diadakan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel bebas yang lebih banyak diluar variabel bebas tersebut, sehingga dengan demikian penyebab rendahnya

kinerja pegawai Balai PSDA Serayu Citanduy dapat dideteksi dan diketahui secara lebih luas, menyeluruh dan lebih konprehensif..

DAFTAR PUSTAKA

- Anggono, Wahyu, (2003) : *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan DIY.*
- As'ad, Moh, (2003) : *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Jakarta, Liberty.*
- Djarwanto & Pangestu, (1998): *Statistik Induktif*, Yogyakarta, BPFE.
- Draha, Taliziduhu, (1998) : *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta, Rineka Cipta.*
- Gibson, James L. John M.I, James H. Donely, (1999) : *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta, Inter Aksara.
- Gie, Liang The, (1999) : *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta, Liberty.
- Hadi, Sutrisno, (1993) : *Statistik Jilid II*, Yogyakarta, Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Hasibuan, Malayu H.(1997) : *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta, Aksara.
- Ikun MS (2002) : *Faktor-faktor yang Berhubungan Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada RSUD Dr. Sardjito.*
- Indra, Juli, (2000) : *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Hotel Melia Purosani.*
- Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999, (1999) : *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Kartono, Kartini, (1996) : *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali.
- Kootz, Harold, O' Donnel, Cyril dan Heinz, Weihrich, (1998) : *Manajemen*, Singapura, Mc Grow Hill Book Company.

Kusriyanto, Bambang, (1986) : *Meningkatkan Produktifitas Karyawan*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.

Nitisemito, Alex S, (1995) : *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta, Ghalatia Indonesia.

Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 1 Tahun 2001, (2001) : *Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang, Pemerintah Kota Semarang*.

Quade, Es, (1990) : *Analysis for Public Decission*, New York, Second Edition, Fourth Printing Elservier Science Publishing.

Reksohadiprajo & Handoko, T.H, (2001) : *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.

Robbins, P. Stephen, (1996) : *Perilaku Organisasi* : Edisi Bahasa Indonesia Jilid I & II, Jakarta, PT Prinhalindo.

Rue, L.W. & LL. Byars, (1980) : *Manajemen Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc. Homewood IL.

Saydam, Ghazali, (1996) : *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management*, Terjemahan, Jakarta, Bina Rupa Aksara.

Saylas & Strauss, (1985) : *Manajemen Personalia : Segi Manusia dalam Organisasi*, (Terjemahan) Rochmulyati Hamzah, Jakarta, New Delhi Prantice Hall of India Privord Limited.

Siagian, Sondang P, (1998) : *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.

Simamora, Henry, (1995) : *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Effendy, Sofyan, (1996) : *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES.

Steers, Richard M, terjemahan Yamin, Magdalena, Pent, (1985) : *Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga.

Sudjana, (1998) : *Teknik Analisa Regresi dan Korelasi*, Bandung, Tarsito.

Sugiyono, (2001): *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Suryabrata, (1989): *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Bandung, Ramadan.

Thoha, Miftah, (1994) : *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* ,Jakarta, Raja Grafindo Persada.

Timpe, A. Dale , (2000) : *Kinerja; Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.

Undang-undang Nomor 43 Tahun, (1999) : *Pokok-pokok Kepegawaian*, Jakarta, Biro Kepegawaian DKI Jakarta.

Wahjosumidjo, (1985) : *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Werther Jr, W. B. & Davis, K, dalam Burhanuddin A.T, (1985). *Human in Resources and Personal Management*, Mc Graw-Hill, United States of America.

Wexley, Kenneth, N dan Yukl, Gary, terjemahan Muh Shobaruddin, (2000): *Perilaku Organisasi dan Psikologi dan Psikologi Personalialia*, Jakarta, Rineka Cipta.

Wursanto I, C, (1985) : *Dasar-dasar Manajemen Personalialia*, Jakarta, Pustaka Dian.